



Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril

Mestrado em Turismo

Especialização em Gestão Estratégica de Eventos

**Plano de Negócio**

**“Nós Queremos!” – *Crowdfunding* para eventos musicais em Portugal**

Mafalda de Almeida Silvestre Consiglieri Pedroso

Estoril, Novembro de 2014





Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril

Mestrado em Turismo

Especialização em Gestão de Eventos

### **Plano de Negócios**

**“Nós Queremos!” - *Crowdfunding* para eventos musicais em Portugal**

Trabalho de projeto apresentado à Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção de grau Mestre em Turismo, especialização em Gestão Estratégica de Eventos.

#### **Orientador:**

Prof. Dr. Victor Alves Afonso

Mafalda de Almeida Silvestre Consiglieri Pedroso

Estoril, Novembro de 2014

Este texto foi escrito ao abrigo do novo acordo ortográfico.

Dedico este trabalho à minha família e a todos os empreendedores que lutam todos os dias para tornarem os seus sonhos em projetos de sucesso.

## **Agradecimentos**

Agradeço às pessoas que me acompanharam ao longo deste percurso, e que de alguma forma contribuíram para a elaboração deste Plano de Projeto, especialmente:

Ao professor Victor Alves Afonso, como orientador, por todos os esclarecimentos, disponibilidade e apoio que demonstrou desde o início para a criação deste projeto.

Ao Yoann, por todo o apoio interesse e disponibilidade que sempre demonstrou desde o início pelo projeto e pela entrevista realizada.

À minha família, pelo apoio incondicional que sempre demonstraram.

Ao Bernardo pela paciência, apoio e incentivo para a criação deste projeto.

À minha amiga e sócia Joana, por percorrer este percurso comigo.

Ao Pedro e ao Miguel pela disponibilidade que me deram para poder dedicar-me mais tempo a este projeto.

A todos os que de alguma forma ou de outra contribuíram para que este projeto fosse realizado.

A todos os mais sinceros agradecimentos.

## Resumo

Este trabalho visa a elaboração de um Plano de Negócio de uma plataforma de *crowdfunding* em Portugal dedicada exclusivamente a eventos musicais – a “Nós Queremos!”. Trata-se de um modelo de negócio que pretende agregar através de um *website*, informações sobre música, a possibilidade do público poder escolher aquilo que quer assistir ao vivo, dos artistas tornarem os seus projetos visíveis e dos produtores de eventos se financiarem.

O turismo e os eventos são setores fundamentais para o desenvolvimento do país e a “Nós Queremos!” pretende ajudar a promover e estimular esses sectores de forma a contribuir para a criação de valor acrescentado para Portugal.

Os resultados obtidos, quer no estudo de mercado quer no plano financeiro, evidenciam uma sustentabilidade que permite concluir que o projeto é oportuno, tem mercado e cumpre os critérios de viabilidade económico-financeira, devendo por isso passar à fase de implementação.

Palavras-chaves: Eventos Musicais, *Crowdfunding*, Empreendedorismo, Turismo, Plano de Negócio

## **Abstract**

This work aims at the development of a business plan of a crowdfunding platform in Portugal dedicated exclusively to musical events - the “Nós Queremos!” This is a business model that you want to add via a website, music information, the possibility for the public to choose what you want to watch live, artists make their visible projects and event producers to finance.

Tourism and events are key sectors for the development of the country and the “Nós Queremos!” is intended to help to promote and encourage these sectors to contribute for the creation of added value for Portugal.

The results, both in market research and in financial terms, show a sustainability which shows that the design is appropriate takes market and meets the criteria of viability and must therefore enter the implementation phase.

Keywords: Music Events, Crowdfunding, Entrepreneurship, Tourism, Business Plan



## **Lista de Abreviaturas**

ANJE – Associação Nacional dos Jovens Empresários

BdP – Banco de Portugal

BCE – Banco Central Europeu

*cf.* - confere

CNEI – Conselho Nacional para o Empreendedorismo e Inovação

*et al.* – e outros

EUA – Estados Unidos da América

FAQ - *Frequently Asked Questions* (questões mais frequentes)

FMI – Fundo Monetário Internacional

FNABA – Federação Nacional das Associações de *Business Angels*

IAPMEI – Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação

*i.e.* – isto é

IEFP – Instituto de Emprego e Formação Profissional

INE – Instituto Nacional de Estatística

IPSS – Instituição Particulares de Solidariedade Social

IVA – Imposto de Valor Acrescentado

MIT – *Massachusetts Institute of Technology*

PEC – Pacto de Estabilidade e Crescimento

PENT – Plano Estratégico Nacional para o Turismo

PIB – Produto Interno Bruto

PME – Pequenas Médias Empresas

PRI – Período de Recuperação do Investimento

ROI - *Return on Investment*

*s.d.* – sem data

TP – Turismo de Portugal, IP

TIC – Tecnologias de Informação e Comunicação

TIR – Taxa Interna de Rentabilidade

Troika – Equipa de representantes do BCE, Comissão Europeia e FMI

UE – União Europeia

VAB – Valor Acrescentado Bruto

VAL – Valor Atual Líquido

Vd. – Vide, Verificar, Ver

## Índice

Lista de Abreviaturas .....	ix
Índice de Gráficos .....	xiii
Índice de Figuras .....	xvi
Índice de Tabelas.....	xvii
<b>1. Empreendedorismo .....</b>	<b>6</b>
<b>2. Eventos .....</b>	<b>13</b>
2.1. Eventos Culturais .....	22
2.2. Eventos: impactes e tendências .....	24
<b>3. <i>Crowdfunding</i>.....</b>	<b>27</b>
<b>4. Metodologia .....</b>	<b>43</b>
<b>5. Plano de Negócio .....</b>	<b>46</b>
5.1. Modelo de Negócio .....	46
5.2. Análise do Mercado .....	50
5.2.1. Fontes Secundárias .....	50
5.2.2. Fontes Primárias.....	53
5.2.2.1. Resultados dos inquéritos por questionário .....	53
5.2.2.2. Entrevista .....	56
5.2.3. Análise da envolvente externa.....	57
5.2.4. Análise da Concorrência .....	61
5.3. Plano de Marketing.....	70
5.3.1. Missão, Visão e Valores da “Nós Queremos!” .....	70
5.3.2. Objetivos de Marketing.....	71
5.3.3. Análise SWOT.....	71
5.3.4. Desenvolvimento Estratégico .....	74
5.3.4.1. Segmentação e <i>Targeting</i> .....	74
5.3.4.2. Posicionamento .....	75
5.3.5. Marketing – Mix.....	76
5.3.5.1. Produto.....	76

5.3.5.2. Preço .....	77
5.3.5.3. Distribuição .....	78
5.3.5.4. Comunicação .....	78
<b>5.4. Plano de Recursos Humanos .....</b>	<b>82</b>
5.4.1. Equipa.....	82
5.4.2. Descrição de Cargos – Responsabilidades e Funções.....	84
5.4.3. Formação .....	86
5.4.4. Avaliação do Desempenho .....	86
<b>5.5. Plano de Operações .....</b>	<b>87</b>
5.5.1. Recursos físicos e tecnológicos .....	87
5.5.2. Processos referentes à operação .....	92
5.5.3. Política de Qualidade.....	94
<b>5.1. Plano Financeiro .....</b>	<b>96</b>
5.1.1. Pressupostos .....	96
5.1.2. Volume de Negócios .....	97
5.1.3. Fornecimentos e Serviços Externos.....	99
5.1.4. Custos com Pessoal .....	100
5.1.5. Investimento.....	101
5.1.6. Financiamento .....	101
5.1.7. Demonstração de Resultados .....	102
5.1.8. Avaliação .....	103
5.1.9. Avaliação – Análise de Cenários.....	104
<b>6. Conclusões e limitações da investigação .....</b>	<b>105</b>
<b>Bibliografia.....</b>	<b>107</b>
<b>Anexos e Apêndices .....</b>	<b>112</b>

## Índice de Gráficos

Gráfico 1 - Evolução do <i>crowdfunding</i> a nível mundial.....	31
Gráfico 2 - Espetáculos ao Vivo de 2009 a 2012 .....	51
Gráfico 3 - Análise à disponibilidade de investimento numa campanha de <i>crowdfunding</i> (numa escala de muito importante a nada importante) – por número de respostas.....	54
Gráfico 4 – Importância atribuída aos itens na hora de apoiar uma campanha de <i>crowdfunding</i> (numa escala de muito importante a nada importante) – por número de respostas.....	55
Gráfico 5- Plano Financeiro - Volume de Negócios - Utilização da Plataforma e Produção de Eventos, em unidades por ano. ....	98
Gráfico 6 - Plano Financeiro - Volume de Negócios - Utilização da Plataforma e Produção de Eventos, em valor (€) por ano .....	98
Gráfico 7 - Plano Financeiro – Fornecimentos e Serviços Externos .....	99
Gráfico 8 - Plano Financeiro – Investimento .....	101
Gráfico 9 - Q1 - Sabe o que é o <i>crowdfunding</i> ?.....	130
Gráfico 10 - Q2 – Já realizou alguma compra ou reserva de produtos/serviços através da <i>internet</i> ?.....	130
Gráfico 11 - Q2.1. – Se sim, de que tipo? Por favor, marque um “X” nas opções que correspondem à sua situação.....	130
Gráfico 12 - Q2.2. – Qual o método de pagamento que utilizou? (Selecione dois métodos) .....	131
Gráfico 13 - Q2.3. – Qual o seu método de pagamento preferido? .....	131
Gráfico 14 - Q3 – Que plataformas de <i>crowdfunding</i> conhece em Portugal?.....	131
Gráfico 15 - Q4 – Já alguma vez investiu numa campanha de <i>crowdfunding</i> ? .....	132
Gráfico 16 - Q5 – Costuma ir a eventos de música ao vivo? .....	132
Gráfico 17 - Q5.1. – Se respondeu “Sim”, em média, com que frequência costuma ir?.....	132
Gráfico 18 - Q5.2. – Se respondeu “Não”, qual o motivo de não ir? .....	133
Gráfico 19 - Q6 – Que tipo/estilos de música são os seus preferidos? .....	133

Gráfico 20 - Q7 – Como classifica a possibilidade de escolher os artistas que gosta e quer ver ao vivo, através de uma plataforma de <i>crowdfunding</i> ?	133
Gráfico 21 - Q8 – Está disposto a investir, através de <i>crowdfunding</i> , para trazer o seu artista preferido à sua cidade?	134
Gráfico 22 - Q9 – Que distância está disposto a percorrer para ver o seu artista preferido num espetáculo musical?	134
Gráfico 23 - Q10 – Que valor está disposto a investir?	134
Gráfico 24 - Q11 – Que recompensa considera mais atrativa em relação ao seu investimento?	135
Gráfico 25 - Q12 – Como gostaria de ser informado(a) sobre as campanhas de <i>crowdfunding</i> a decorrer na plataforma? (Escolha 2 opções)	135
Gráfico 26 - Q13.1. - Como avalia a importância do fator "identificação com o projeto" na hora de apoiar uma campanha de <i>crowdfunding</i> ?	135
Gráfico 27 - Q14 - Como avalia a importância do fator "confiança no promotor da campanha" na hora de apoiar uma campanha de <i>crowdfunding</i> ?	136
Gráfico 28 - Q15 - Como avalia a importância do fator "qualidade da apresentação do projeto" na hora de apoiar uma campanha de <i>crowdfunding</i> ?	136
Gráfico 29 - Q16 - Como avalia a importância do factor "Indicação por parte de amigos ou familiares" na hora de apoiar uma campanha de <i>crowdfunding</i> ?	137
Gráfico 30 - Q17 - Como avalia a importância do fator "Conhecer pessoalmente o promotor da campanha" na hora de apoiar uma campanha de <i>crowdfunding</i> ?	137
Gráfico 31 - Q18 - Como avalia a importância do fator "As recompensas" na hora de apoiar uma campanha de <i>crowdfunding</i> ?	137
Gráfico 32 - Q19 - Como avalia a importância do fator "Conhecer outros apoiantes da campanha" na hora de apoiar uma campanha de <i>crowdfunding</i> ?	138
Gráfico 33 - Dados Biográficos - Idade	138
Gráfico 34 - Dados Biográficos - Género	138
Gráfico 35 - Dados Biográficos - Ocupação/Profissão	139
Gráfico 36 - Dados Biográficos - Rendimento Mensal Líquido (depois de impostos)	139

Gráfico 37 - Dados Biográficos - País de Nacionalidade .....	139
Gráfico 38 - Dados Biográficos - Local de residência .....	140

## Índice de Figuras

Figura 1 - Objetivos SMART .....	16
Figura 2 - Abordagem de <i>portfolio</i> às estratégias e avaliação do turismo de eventos proposta por Getz (2008) .....	19
Figura 3 - Categorias dos eventos por Allen <i>et al.</i> (2002) .....	20
Figura 4 - Categorias de <i>crowdsourcing</i> .....	27
Figura 5- Razões para participar numa campanha de <i>crowdfunding</i> .....	34
Figura 6 - Fases de criação de uma campanha de <i>crowdfunding</i> .....	40
Figura 7 - Vantagens e Desvantagens do <i>Crowdfunding</i> .....	42
Figura 8- Tela do Modelo de Negócio da "Nós Queremos!" .....	47
Figura 9 - Vantagens e Desvantagens face à concorrência .....	65
Figura 10 - As cinco forças de Porter .....	66
Figura 11 - Logótipo "Nós Queremos!" .....	77
Figura 12 - Organograma da Equipa "Nós Queremos!" .....	83
Figura 13 - Proposta de <i>layout</i> da página inicial do <i>website</i> .....	88
Figura 14 - Mapa do <i>website</i> da "Nós Queremos" – Separadores principais .....	90
Figura 15 - Mapa do <i>website</i> da "Nós Queremos!" - Separadores Secundários .....	91
Figura 16 - Processo Operacional 1 .....	92
Figura 17 - Processo Operacional 2 .....	93
Figura 18 – Ciclo da Qualidade "Nós Queremos!" .....	95
Figura 19- Tabela salarial .....	118



## Índice de Tabelas

Tabela 1 – Cronologia do conceito de empreendedorismo e do termo empreendedor.....	6
Tabela 2 - Classificação dos eventos .....	17
Tabela 3 - Tipos de <i>Crowdfunding</i> .....	31
Tabela 4 - <i>Crowdfunding</i> vs Mercado Tradicional.....	36
Tabela 5 – As necessidades dos empreendedores e o <i>crowdfunding</i> numa <i>start-up</i> .....	37
Tabela 6 - Conclusões da avaliação dos fatores na hora de apoiar uma campanha de <i>crowdfunding</i> .....	55
Tabela 7 - Indicador de confiança dos consumidores .....	59
Tabela 8 - Utilização da <i>Internet</i> em Portugal (%) .....	60
Tabela 9 - Rivalidade entre concorrentes .....	67
Tabela 10 - Serviços Substitutos .....	67
Tabela 11 - Poder negocial dos fornecedores .....	68
Tabela 12 - Ameaça de novas entradas .....	68
Tabela 13 - Poder negocial dos clientes .....	69
Tabela 14 - Quadro síntese - cinco forças de Porter.....	69
Tabela 15 - Pontos Fortes do Projeto .....	71
Tabela 16 - Pontos Fracos do Projeto .....	72
Tabela 17 - Oportunidades do Projeto .....	72
Tabela 18 - Ameaças do Projeto .....	73
Tabela 19 - Análise SWOT - ações a executar .....	73
Tabela 20 Calendarização da Comunicação do "Nós Queremos!" .....	80
Tabela 21 - Plano Financeiro - FSE's - Descritivo .....	100
Tabela 22 – Plano Financeiro – Gastos com o Pessoal - Remuneração base mensal da equipa "Nós Queremos" por ano de atividade.....	100
Tabela 23- Plano Financeiro - Demonstração de Resultados "Nós Queremos!" ...	102
Tabela 24 - Plano Financeiro – Avaliação na perspetiva do investidor, por ano de atividade .....	103

Tabela 25 - Plano de Negócio - Avaliação de Cenários - Volume de Negócios por ano de atividade, considerado um cenário pessimista de menos 10%.....	104
Tabela 26 - Plano de Negócio - Avaliação de Cenários – Avaliação na perspectiva do investidor “Nós Queremos!” por ano de atividade, considerando um cenário pessimista de menos 10% .....	104

## **Preâmbulo**

### **Introdução**

O presente trabalho visa estudar a viabilidade quer em termos de mercado quer na vertente económico-financeira de um negócio baseado numa plataforma de *crowdfunding*<sup>1</sup> dedicada a eventos musicais a realizar em Portugal.

Com a elaboração do respetivo Plano de Negócio, pretende-se também estudar a influência que os novos meios de financiamento podem ter no mercado dos eventos musicais em Portugal. De notar que nos últimos anos, o *crowdfunding* tem crescido no mundo dos negócios e a sua introdução em Portugal dá-se em 2011<sup>2</sup>. Por outro lado, o crescimento do mercado de eventos em Portugal, principalmente os eventos associados à música também tem sido uma realidade, quer em número de ocorrências, quer em número de participantes. (Gibson & Connel, 2005)

Este projeto de investimento denominado “Nós Queremos!” assenta o seu desenvolvimento nas novas Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC), em especial na *internet* e nas redes sociais, designadamente no *Facebook*, *Instagram* e *Twitter*.

O trabalho encontra-se estruturado em 6 Capítulos, e aborda os seguintes temas:

**Preâmbulo** - É introduzido o projeto “Nós Queremos!” e, são apresentados os seus objetivos gerais e específicos.

**Capítulo 1, 2 e 3 – Empreendedorismo, Eventos e *Crowdfunding*** – Analisa os conceitos chave para a elaboração do projeto, relacionando as diferentes temáticas abordadas, designadamente o empreendedorismo, os eventos musicais e o *crowdfunding*.

---

<sup>1</sup> É uma forma simples de angariação de financiamento para um projeto/produto/serviço através de uma comunidade que partilha os mesmos interesses.

<sup>2</sup> Conforme entrevista de um dos fundadores da PPL em Agosto de 2011 ao Notícias Sapo, consultado em Outubro de 2014, através de [www.noticias.sapo.pt/info/artigo/1175415](http://www.noticias.sapo.pt/info/artigo/1175415).

**Capítulo 4 – Metodologia** – É detalhada a metodologia utilizada no desenvolvimento deste projeto.

**Capítulo 5 – Plano de Negócio** – Diz respeito ao desenvolvimento do plano de negócio, de forma a validar a sua viabilidade tanto na perspetiva económico-financeira como de mercado. O quinto capítulo encontra-se dividido nos seguintes subcapítulos:

**5.1. Modelo de Negócio** – É apresentado de acordo com a Tela do Modelo de Negócio desenvolvida por Alexander Osterwalder.

**5.2. Análise de Mercado** – São analisados os clientes e os concorrentes do negócio. São também apresentados os resultados obtidos de dois instrumentos de recolha de dados e informação: uma entrevista realizada a um dos fundadores de uma plataforma de *crowdfunding* em Portugal, e um inquérito por questionário direcionado a potenciais clientes.

**5.3. Plano de Marketing** – São detalhadas as opções relativas à estratégia de marketing e ao marketing-mix do negócio.

**5.4. Plano de Recursos Humanos** – É apresentada a equipa, o organograma, as funções que os elementos que da “Nós Queremos!” assumirão e a avaliação do desempenho dos colaboradores.

**5.5. Plano de Operações** – São referenciados os processos e procedimentos necessários para a operacionalidade do projeto, bem como as relações entre os diversos *stakeholders*<sup>3</sup> e a política de qualidade.

**5.6. Plano Financeiro** – É analisada a viabilidade económico-financeira do projeto utilizando-se para tal a folha de cálculo do Programa FINICIA disponibilizada pelo Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação (IAPMEI).

---

<sup>3</sup> Público estratégico de uma empresa, detentores de interesse num negócio, direta ou indiretamente.

**Capítulo 6 – Conclusões e limitações da investigação** – Neste último capítulo são apresentadas as reflexões finais sobre o *crowdfunding* aplicado à indústria dos eventos musicais em Portugal e referidas as conclusões relativas à viabilidade do projeto “Nós Queremos!”, sem esquecer as limitações às linhas de investigação identificadas.

Fazem também parte integrante da estrutura do trabalho a **bibliografia** consultada, os **anexos** e os **apêndices**.

## **Objetivos**

### Objetivo Geral:

Conceção de um Plano de Negócio que suporte e valide a criação da plataforma de *crowdfunding* – “Nós Queremos!” – aferindo a sua viabilidade quer em termos de resposta do mercado como na perspetiva económico-financeira.

### Objetivos Específicos:

Através deste Plano de Negócio pretende-se:

- Aprofundar os conhecimentos nas áreas do turismo, eventos, eventos musicais, *crowdfunding*, empreendedorismo, marketing, comunicação e análise de investimentos, de forma a obter uma base sólida para o desenvolvimento do projeto e sua implementação;
- Estudar o mercado e as principais motivações que levam os utilizadores a participar num projeto de *crowdfunding*;
- Analisar a concorrência nacional e internacional na área do *crowdfunding* em geral e no caso dos eventos musicais em particular;
- Validar a sustentabilidade económico-financeira do projeto, através das principais métricas e critérios de avaliação de investimentos utilizados para o efeito: VAL, TIR e *Payback*.

Com este trabalho de projeto pretende-se também:

- Ajudar a promover o empreendedorismo, através da realização de campanhas de *crowdfunding* na plataforma;
- Contribuir para a promoção de eventos musicais em Portugal, designadamente os que se encontram na fase de lançamento e não apresentam grandes recursos financeiros;
- Ajudar a divulgar a música portuguesa, através da realização de concertos musicais;
- Dar oportunidade aos novos artistas portugueses de se lançarem no meio musical e de mostrarem os seus trabalhos.

## Da ideia ao Conceito

Este projeto surge como resposta a um trabalho solicitado na unidade curricular de Mestrado – AVEFE<sup>4</sup>, e devido à boa aceitação que obteve junto das pessoas inquiridas inicialmente, evoluiu para a proposta de criação de uma plataforma de *crowdfunding* denominada “Nós Queremos!”, dedicada à promoção e realização de eventos musicais. Por outro lado, a paixão da promotora pela música, pelos eventos e também pelo turismo, aliaram-se para a criação deste projeto.

A aplicação do *crowdfunding* a eventos musicais derivou da constatação da existência em diferentes países, nomeadamente no Brasil, plataformas de *crowdfunding* dedicadas a diferentes áreas, sendo uma delas a música.

Através da realização de uma prospeção inicial verificou-se que em Portugal não existia nenhuma plataforma dedicada a uma só área e que, o conceito ainda é pouco conhecido do público em geral e do mercado, existindo duas plataformas de *crowdfunding* com reconhecimento público: a PPL e a Massivemov.

Identificada a oportunidade de mercado, surge a ideia de se criar uma plataforma *online* dedicada a eventos musicais em Portugal, onde é possível a realização de campanhas de *crowdfunding*, mas também onde os artistas possam promover o seu trabalho numa área de acesso reservado.

Por outro lado, a experiência acumulada pela promotora do projeto através da participação na organização de eventos musicais, em campanhas de *crowdfunding*, e a sua formação em hotelaria, turismo, gestão e eventos constituíram um motivo forte e um incentivo para avançar com o projeto, não apenas do ponto de vista académico, mas também visando a sua implementação num futuro próximo.

---

<sup>4</sup> Avaliação da Viabilidade Económica e Financeira de Eventos

## 1. Empreendedorismo

O conceito de empreendedorismo nunca esteve tão na ordem do dia como nos últimos anos.

A palavra empreendedorismo deriva do francês “*entrepreneur*” e, literalmente traduzida, significa “aquele que está entre” ou “intermediário”. Segundo Hisrich e Peters (2004) o termo foi utilizado pela primeira vez em 1725, pelo economista Richard Cantillon para designar o indivíduo que assume riscos.

Para Veras (2011) o empreendedorismo é a “capacidade de visualizar oportunidades, calcular e assumir riscos, e implementar planos e projetos que gerem valor.”.

A definição de empreendedor e de empreendedorismo evoluiu à medida que o tecido económico se foi transformando e se tornou mais complexo, como podemos ver na Tabela 1.

Tabela 1 – Cronologia do conceito de empreendedorismo e do termo empreendedor

Período/Ano	Autores	Visão do Conceito
Idade Média		O participante e pessoa encarregada de projetos de produção em grande escala.
Século XVII		A pessoa que assumia riscos de lucro (ou prejuízo) em um contrato de valor fixo com o governo.
1725	Richard Cantillon	A pessoa que assume riscos é diferente da que fornece capital.
1803	Jean Baptiste Say	Os lucros do empreendedor são separados dos lucros de capital.
1876	Francis Walker	Distinguiu entre os que forneciam fundos e recebiam juros e aqueles que



		obtinham lucro com habilidades administrativas.
<b>1934</b>	Joseph Schumpeter	O empreendedor é um inovador e desenvolve tecnologia que ainda não foi testada.
<b>1961</b>	David McClelland	O empreendedor é alguém dinâmico que corre riscos moderados.
<b>1964</b>	Peter Drucker	O empreendedor maximiza oportunidades.
<b>1975</b>	Albert Shapero	O empreendedor toma iniciativa, organiza alguns mecanismos sociais e económicos, e aceita riscos de fracasso.
<b>1980</b>	Karl Vesper	O empreendedor é visto de modo diferente por economistas, psicólogos e políticos.
<b>1983</b>	Gifford Pinchot	O intra-empreendedor é um empreendedor que atua dentro de uma organização já estabelecida.
<b>1985</b>	Robert Hisrich	O empreendedorismo é o processo de criar algo diferente e com valor, dedicando o tempo e o esforço necessários, assumindo os riscos financeiros, psicológicos e sociais correspondentes e recebendo as consequentes recompensas, a satisfação económica e pessoal.

Fonte: Elaboração própria, adaptado de Hisrich e Peters (2004,27)

Embora não haja uma única definição de empreendedorismo, trata-se de um conceito que está relacionado com a mudança, a inovação, com o correr riscos e o

“fazer algo diferente” criando, por exemplo, novos modelos de negócio. Em suma, podemos afirmar que ser empreendedor é arriscar e ser proactivo.

## O empreendedorismo em Portugal

O empreendedorismo é um conceito cada vez mais importante para o crescimento de um país, contribuindo para o aumento das PME's (Pequenas e Médias empresas).

Para o GEM<sup>5</sup> que analisa a atividade empreendedora em Portugal, a partir de uma sondagem feita à população ativa, o conceito de empreendedorismo é:

“Qualquer tentativa de criação de um novo negócio ou nova iniciativa, tal como emprego próprio, uma nova organização empresarial ou a expansão de um negócio existente, por parte de um indivíduo, de uma equipa de indivíduos, ou de negócios estabelecidos.” (GEM, 2012)

O GEM estudou a atividade empreendedora em Portugal para os anos 2011 e 2012, e apresentou as seguintes conclusões:

- Em 2012, existiam entre 7 a 8 empreendedores *early-stage*<sup>6</sup> por cada 100 indivíduos em idade adulta.
- Os setores onde se registou uma maior percentagem de empreendedores foram: o sector orientado para o consumidor final, com 44,9%; o setor da transformação (que inclui construção, manufatura, transporte, comunicações, utilidades e distribuição grossista), com 26,2% e o sector orientado para o cliente organizacional (que inclui todas as atividades onde o cliente primário é outro negócio), com 23,8%. O setor extrativo

---

<sup>5</sup> GEM – *Global Entrepreneurship Monitor* é o maior estudo independente sobre o empreendedorismo mundial. O projeto GEM nasceu em 1999, através de uma parceria conjunta entre o Babson College (EUA) e da London Business School (Reino Unido).

<sup>6</sup> *Early-stage* – indivíduos envolvidos em *start-ups* (empresas em início de atividade) ou na gestão de novos negócios.

incluiu apenas 5,1% dos empreendedores, mas comparativamente a 2011, foi o que registou o maior crescimento.

- O número de empreendedores *early-stage* do género masculino correspondeu a 9,2% da população adulta masculina e a 6,1% do género feminino da população adulta feminina. O rácio empreendedores/empreendedoras diminuiu relativamente a 2011, passando de 2,23 para 1,51, progredindo no sentido da paridade dos géneros.
- A faixa-etária onde se registou maior atividade empreendedora foi a que compreende as idades entre os 25 e os 34 anos.
- 58,3% dos empreendedores *early-stage* criaram um negócio motivados pela oportunidade, 26,2% pela necessidade e 15,6% alegaram que a junção de vários motivos se relacionou com a criação do negócio.

Portugal é incluído pela sexta vez no estudo GEM, tendo já participado nas edições de 2001, 2004, 2007, 2010 e 2011. O GEM vem ajudar a compreender melhor a atividade empreendedora em Portugal, em especial durante um período de circunstâncias económicas, financeiras e sociais que deixam antever importantes e rápidas alterações no ecossistema empreendedor nacional.

“ (...) faz todo o sentido falar de empreendedorismo – “empreender para competir”. De facto, fomentar uma cultura de empreendedorismo, refletindo-a a nível empresarial, económico e político, corresponde a uma nova forma de olhar o Mundo e de nos questionarmos. Significa ter uma ambição. Que visão estratégica para Portugal? Para onde queremos caminhar e como?” (Matos, 2004,334)

Nos últimos anos, é notória a aposta na inovação e no empreendedorismo em Portugal, existindo várias associações e programas que apoiam a criação de novas empresas, como por exemplo:

- Sociedade Portuguesa de Empreendedorismo;

- IAPMEI – Programa Estratégico para o Empreendedorismo e a Inovação;
- IEFEP – Programa de Apoio ao Empreendedorismo e à Criação do Próprio Emprego;
- Programa Impulso Jovem;
- ANJE – Associação Nacional de Jovens Empresários;
- Empresa na Hora;
- Plataforma do Emprego e do Empreendedorismo;
- Associação para o Empreendedorismo Social e a Sustentabilidade do Terceiro Sector;
- Passaporte para o Empreendedorismo;
- IFDEP – Instituto para o Fomento e Desenvolvimento do Empreendedorismo em Portugal;
- FAME – Empreendedorismo no Feminino;
- Associação Portuguesa Business *Angels*;
- FNABA – Federação Nacional de Associações de Business *Angels*.

Tem sido notório o empenho dos diversos governos na criação de medidas de apoio à inovação e ao empreendedorismo em Portugal. Exemplo disso é a criação do Conselho Nacional para o Empreendedorismo e Inovação (CNEI)<sup>7</sup> que assume as funções de órgão consultivo do governo em matérias relacionadas com a política nacional para o empreendedorismo e para a inovação, funciona na dependência do membro do governo responsável pela área da economia, e é presidido pelo Primeiro-Ministro.

Da parte da iniciativa privada é cada vez mais frequente existirem eventos relacionados com o empreendedorismo e inovação em Portugal, como por exemplo, feiras sobre o tema, fóruns e as *TED Talks* que são eventos destinados à disseminação de ideias.

---

<sup>7</sup> Website: [www.ei.gov.pt/cnei](http://www.ei.gov.pt/cnei)

O estudo GEM Portugal 2012 identifica também um conjunto de nove condições estruturais para melhor compreender o empreendedorismo num país: apoio financeiro, políticas governamentais, programas governamentais, educação e formação, transferência de investigação e desenvolvimento, infraestrutura comercial e profissional, abertura do mercado/barreiras à entrada, acesso a infraestruturas físicas e normas culturais e sociais.

Neste sentido em 2012, foi realizada uma sondagem aos especialistas nacionais na área do empreendedorismo, tendo-se obtido as seguintes conclusões:

- Condições estruturais mais favoráveis:
  - As infraestruturas físicas existentes no país são apontadas como um facilitador do empreendedorismo. O preço do acesso a essas infraestruturas continua a suscitar algumas críticas.
  - A generalidade dos serviços profissionais disponíveis é elogiada, mas o seu custo é elevado.
- Condições estruturais menos favoráveis:
  - A cultura nacional está pouco orientada para o empreendedorismo.
  - Excesso de burocracia, carga fiscal elevada e insuficiências nas normas de contratação pública.

O secretário de Estado do Turismo em Portugal, Adolfo Mesquita Nunes, em Julho de 2013, aquando da assinatura de um acordo celebrado entre o Turismo de Portugal e a FNABA – Federação Nacional de Associações de Business *Angels* que estabelece a possibilidade de criação de mecanismos de financiamento específicos de apoio ao empreendedorismo no turismo – referiu a propósito: “o turismo, um dos setores da economia que mais tem crescido, é um dos setores com maiores possibilidades de crescimento para o empreendedorismo.”.

Nesse protocolo foi criada uma linha de Qualificação da Oferta estabelecida com o setor financeiro, com uma dotação mínima de 120 milhões de euros – os *business angels*<sup>8</sup> dispõem de um fundo de coinvestimento de 42 milhões de euros, dos quais 27 milhões são oriundos de fundos comunitários.<sup>9</sup>

Podemos afirmar que Portugal, mesmo a viver num clima de crise económica e social, tem desenvolvido um bom trabalho no apoio ao empreendedorismo e à inovação.

Numa altura em que o empreendedorismo e a inovação são essenciais para o crescimento e desenvolvimento do país é importante referir que ainda há pontos a melhorar: como o trabalho a realizar junto das escolas no desenvolvimento do espírito empreendedor nas crianças e a diminuição da carga fiscal nas empresas.

De acordo com o estudo GEM foram identificados como pontos positivos no apoio ao empreendedorismo: as infraestruturas existentes no país, como por exemplo, as incubadoras de empresas<sup>10</sup>; o acesso num único balcão a todos os procedimentos para a criação de empresas, com a iniciativa “empresa na hora”<sup>11</sup>; e a possibilidade da criação do próprio emprego como uma alternativa ao desemprego, através do recebimento do subsídio de desemprego na sua totalidade.

---

<sup>8</sup> *Business Angels*: são investidores individuais, que investem o seu capital, conhecimentos e/ou experiência em projetos liderados por empreendedores que se encontram em início de atividade. O objetivo dos investimentos é a sua valorização a médio prazo, na expectativa da alienação posterior a outros interessados ou aos próprios sócios-fundadores.

<sup>9</sup> Protocolo disponível em: [www.fnaba.org/doc/PR-Governo-traz-Business-Angels-para-apoiar-o-Turismo.pdf](http://www.fnaba.org/doc/PR-Governo-traz-Business-Angels-para-apoiar-o-Turismo.pdf).

<sup>10</sup> Como por exemplo, a DNA Cascais que é um ninho de empresas com espaço inovador que visa promover e acompanhar empreendedores, projetos e empresas inovadoras na sua fase embrionária e de *start-up*.

<sup>11</sup> Empresa na Hora: possibilidade de constituir uma sociedade unipessoal, por quotas ou anónima no momento e num só posto de atendimento.

## **2. Eventos**

Atualmente o tipo de oferta e o número de eventos de variados tipos - musicais, desportivos, culturais, entre outros - têm vindo a aumentar um pouco por todo o mundo, nomeadamente em Portugal.

Num momento da evolução civilizacional em que as tecnologias de informação e comunicação (TIC) permitem um contato virtual entre as pessoas de qualquer parte do mundo o encontro presencial tem um significado cada vez mais importante nas relações sociais: seja no contexto empresarial, no mundo do desporto ou das ciências, na partilha de momentos com os amigos, ou a assistir ao vivo a um concerto. É neste contexto, que a realização de eventos assume um papel importante na integração das comunidades e do seu bem-estar.

Neste cenário, considerou-se importante analisar a temática dos eventos nos seguintes aspetos:

- Conceito de evento;
- Tipologia e Planeamento de eventos;
- Classificação dos eventos.

### **O Conceito de evento**

Getz (1997) considera que um evento é um acontecimento temporário com um início e um fim predeterminado, e cada evento é único, originário da conjugação de fatores como uma gestão, um programa, um local e participantes.

Segundo Pelicano (2009) são várias as definições de eventos. A autora baseiou-se em diversas fontes como (Mossberg, 2000); (Getz, 1997); (Hall, 1992) e (Jago e Shaw, 1998) para concluir que os eventos:

- Têm duração limitada (Mossberg, 2000; Getz, 1997; Hall, 1992; Jago e Shaw, 1998);

- Apresentam um tema base (Mossberg, 2000; Getz, 1997);
- São planeados (Mossberg, 2000; Getz, 1997);
- Proporcionam benefícios às comunidades onde são desenvolvidos e/ou aos que neles participam (Mossberg, 2000; Hall 1992; Jago e Shaw, 1998);
- Envolvem um conjunto de participantes (Mossberg, 2000; Getz, 1997; Jago e Shaw, 1998).

### **Tipologia e Planeamento de eventos**

Os eventos podem ser de diversos tipos consoante os seus objetivos e fins. Segundo Pedro *et al.* (2012) podemos ter como por exemplo:

- Festival – evento de carácter artístico, periódico, com objetivo de competição, promoção comercial ou divulgação.
- Feiras – evento direcionado para um público específico, tendo uma duração média de uma semana.
- Congressos – evento que reúne profissionais da mesma área profissional ou empresarial, para discutir temas de interesse em comum.
- Banquete – refeição servida com requinte em eventos solenes.
- Concurso – evento competitivo que visa estimular os participantes a alcançar os seus objetivos predefinidos.
- Conferência – exposição oral sobre um tema para uma plateia.
- *Workshop* – evento onde profissionais da mesma área de negócio se reúnem com o objetivo de solucionar um problema ou debater um tema de interesse comum.
- Debate – discussão onde se apresentam e defendem argumentos pró e contra um determinado assunto.
- Exposição – apresentação pública de produtos e/ou serviços.
- Fórum – reunião pública aberta à comunidade.



- Mesa Redonda – reunião de pessoas, que ao mesmo nível, discutem assuntos de interesse comum.
- Reunião – conjunto de pessoas que se agrupam para algum fim.
- Palestra – dissertação sobre determinado assunto.
- Seminário – reunião em que o tema é exposto e o debate é aberto a todos os participantes.
- Simpósio – reunião ou congresso científico para debater um assunto.

O reconhecimento desta diversidade de eventos permite-nos perceber que cada evento tem as suas características e necessidades próprias e que devem ser respeitadas e consideradas no seu planeamento e organização.

Antes da realização de um evento, os organizadores devem prestar atenção ao ambiente interno (recursos físicos, financeiros e humanos) e ao ambiente externo (fatores políticos, económicos, socioculturais e tecnológicos) que envolvam a realização do evento, pois o conhecimento prévio destes dois tipos de ambiente ajuda na tomada de decisões relativas à realização do evento.

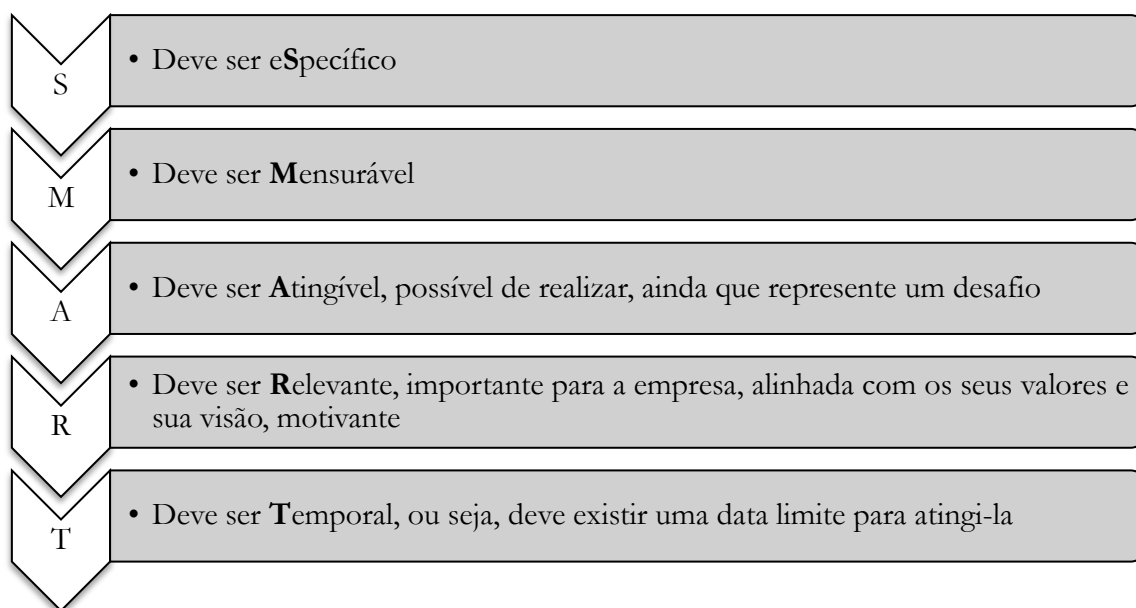
Desta forma, o processo de planeamento de um evento é importante para delinear tudo o que se vai passar nele e quais os seus objetivos de marketing e financeiros. De acordo com Watt (2004), para um evento ser bem-sucedido devem ser respeitados os seguintes passos:

1. Elaborar as perguntas iniciais sobre o evento;
2. Esclarecer e estabelecer os objetivos e metas do evento;
3. Desenvolver um estudo de viabilidade e avaliar os seus resultados, produzindo um relatório escrito e um resumo, quando for necessário;
4. Estabelecer metodologias de planeamento e implementação, e elaborar um cronograma;
5. Garantir o financiamento e as aprovações necessárias;
6. Fazer o lançamento público do evento;

7. Estabelecer estruturas operacionais e contactar os recursos humanos necessários;
8. Desenvolver todo o pré planeamento e estabelecer sistemas de controlo adequados;
9. Desenvolver a preparação anterior ao evento, através de uma força de trabalho eficaz e treinada e de um bom sistema de comunicação;
10. Divulgar o evento;
11. Fazer uma última verificação detalhada e abrangente de todos os preparativos;
12. Realizar o evento de acordo com o plano e com a sua estratégia de contingência;
13. Analisar e avaliar o evento após o encerramento e finalizar a contabilidade;
14. Preparar um relatório detalhado para futura utilização.

É de destacar a fase da elaboração dos objetivos do evento. À semelhança dos objetivos definidos na gestão em geral, os objetivos dos eventos também devem ser SMART, conforme a Figura 1.

Figura 1 - Objetivos SMART



Fonte: Elaboração Própria, adaptado de Yeoman *et al.* (2004)

“SMART objectives help identify performance targets for the event which facilitate the later evaluation for the event, e.g. by specifying volumes of income or profit, ticket sales, advertising revenue, merchandising sales, sponsorship, donations, subsidies or cash flow, number of local or international visitors, or levels of investment.” (Yeoman *et al.*, 2004,17)

Cada evento deve ter os seus próprios objetivos, sejam eles de natureza económica, por exemplo, uma percentagem de retorno do investimento; de assistência/participação do público definindo a assistência do total do evento; de qualidade do evento; do conhecimento e atitudes, medindo-se a percentagem do público ou de outras pessoas expostas ao evento mudaram os níveis de conhecimento devido à sua participação.

Após a realização do evento é necessário proceder à avaliação do mesmo. Assim, ao longo do evento devem ser aplicados formulários de controlo para verificar se o que foi planeado inicialmente está a decorrer como o previsto. No final do evento, devem também ser aplicados questionários de avaliação aos clientes/público e à equipa que organizou o evento.

## **Classificação de eventos**

Os diversos tipos de eventos podem ser classificados segundo critérios, como a dimensão, a finalidade, periodicidade, área de abrangência, âmbito, público-alvo, nível de participação ou objetivo. Na Tabela 2 podemos ver as classificações dos eventos segundo vários critérios:

Tabela 2 - Classificação dos eventos

<b>Dimensão</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Pequeno (até 200 pessoas)</li><li>- Médio (200 a 600 pessoas)</li><li>- Grande (mais de 600 pessoas)</li><li>- Mega (milhares de pessoas)</li></ul>
-----------------	---

<b>Finalidade</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Institucionais: cujo objetivo é desenvolver, manter ou aperfeiçoar imagem da empresa.</li> <li>- Promocionais: têm como objetivo a venda de produtos.</li> </ul>
<b>Periodicidade</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Esporádicos: são aqueles que se realizam sem periodicidade predefinida</li> <li>Periódicos: têm uma periodicidade fixa, realizando-se por exemplo uma vez por mês ou por ano.</li> <li>- Oportunidade: distinguem-se dos esporádicos por serem desenvolvidos no âmbito de ações externas à empresa, aproveitando, por exemplo, datas comemorativas.</li> </ul>
<b>Área de abrangência</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Locais</li> <li>- Regionais</li> <li>- Nacionais</li> <li>- Internacionais</li> </ul>
<b>Zona de ação</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Internos: realizam-se nas instalações da empresa.</li> <li>- Externos: têm lugar em ambientes mais amplos e exteriores.</li> </ul>
<b>Público-Alvo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Corporativos: são realizados para o público interno da empresa.</li> <li>- Para o consumidor: são voltados para o consumidor final do produto/serviço.</li> </ul>
<b>Participação</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- As empresas podem utilizar os seus recursos financeiros para organizar os seus eventos, ou podem optar por participar em eventos criados por outras empresas.</li> </ul>
<b>Por objetivo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Culturais</li> <li>- Comerciais</li> <li>- Institucionais</li> <li>- Sociais</li> <li>- Educativos</li> <li>- Políticos</li> <li>- Desportivos</li> <li>- Recreativos</li> </ul>

Fonte: Elaboração Própria, adaptado de Pedro *et al.* (2012,19-21)

Segundo Pelicano (2009), Getz (2008) propõe quatro categorias de eventos, conforme a Figura 2.

Figura 2 - Abordagem de *portfolio* às estratégias e avaliação do turismo de eventos proposta por Getz (2008)



Fonte: Getz (2008) citado por Pelicano (2009)

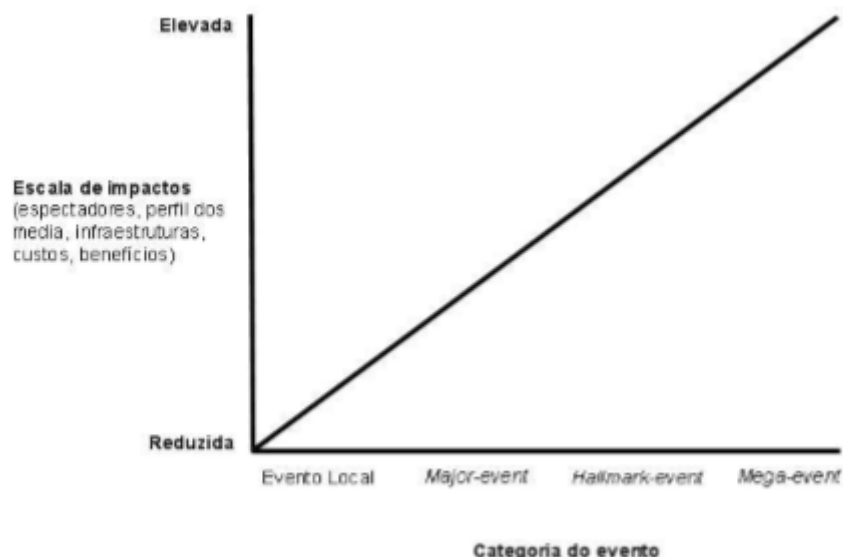
- *Mega-events* são aqueles que se distinguem pela sua dimensão ou importância, que exigem grande investimento económico, atraem grande número de visitantes e considerável cobertura dos *media*, prestígio, ou impacto económico para o destino ou comunidade anfitriã.
- *Hallmark events* são eventos recorrentes, significativos em termos de tradição, atratividade, imagem e publicidade, que fornecem vantagem competitiva à comunidade ou destino onde têm lugar.
- Eventos regionais e locais poderão ter potencial turístico que, mediante algum investimento, poderá ser desenvolvido. No entanto, nem sempre existe interesse turístico ao nível do desenvolvimento destes eventos.

Noutra perspetiva os eventos são classificados segundo a sua dimensão e escala. De acordo com Allen *et al.* (2012) as categorias são: os mega eventos, *hallmark* e *major* eventos.

- Os mega eventos são os que devido à sua dimensão têm capacidade para afetar a economia e captam mais meios de comunicação social tendo uma projeção mundial, são exemplo disso, os jogos olímpicos e os campeonatos mundiais de futebol.
- Os eventos *hallmark* identificam-se com o espírito de uma cidade, atraindo enormes receitas turísticas, bem como um forte sentimento de orgulho local e internacional, como por exemplo, o Carnaval no Rio de Janeiro e a Volta à França de bicicleta.
- Os eventos *Major*, são aqueles que segundo a sua escala podem atrair o interesses dos meios de comunicação social e um número significativo de visitantes, trazendo com isso benefícios económicos para a local. Os campeonatos desportivos são um exemplo de eventos *major*.

Os eventos são também classificados de acordo com o seu propósito, ou setor, como por exemplo, o público, desportivos, artes, festivais e negócios.

Figura 3 - Categorias dos eventos por Allen *et al.* (2002)



Fonte: Allen *et al.* (2002)

Segundo Pelicano (2009) também Ritchie (1984) e Hall (1992) apresentam definições de *hallmark-events*:

- Para Ritchie (1984) *hallmark-events* são *major-events* únicos ou recorrentes de duração limitada, desenvolvidos com o principal intuito de melhorar a consciência, atratividade e lucratividade de um destino turístico a longo e/ou curto prazo, e cujo sucesso depende da unidade, *status* ou importância dos eventos, da sua capacidade em gerar interesse e atrair atenção.
- Para Hall (1992) *hallmark-events*, também definidos como *mega* ou *special events*, são feiras de grande dimensão, festivais, exposições e eventos culturais e desportivos que são organizados de forma regular ou uma única vez. Estes podem ser classificados como eventos religiosos e sagrados, culturais, comerciais, desportivos e políticos.

Podemos concluir que não existe uma definição unânime de “evento”, para todos os autores, assim, reunindo todas as definições podemos concluir que “evento” é um acontecimento com uma duração limitada e que exige uma organização que responda às fases de planeamento referidas anteriormente. O evento deve ter objetivos e um fim determinado, deve satisfazer as necessidades dos participantes, e pode gerar impactos positivos ou negativos nos locais/regiões.

## 2.1. Eventos Culturais

Para Getz (2005), a “cultura popular refere-se a preferências culturais e atividades onde os indivíduos mais se revêm, como o seu entretenimento e preferências desportivas, gastronómicas, artísticas ou musicais.” Assim os eventos culturais podem assumir diversas formas: comemorações, carnavais, celebrações religiosas, eventos artísticos ou festivais.

*A Cultural Policy for the City of Edinburgh*, 1999 citado por Allen *et al.* (2002) define cultura como o mecanismo através do qual os indivíduos, comunidades e nações se revelam.

Getz (1997) identifica como pontos principais no desenvolvimento de eventos culturais na cidade, o fato de desenvolverem atrações para os turistas, a imagem da própria cidade, a diminuição do turismo de massas aumentando a relação entre a cidade e o visitante. Os eventos culturais diminuem a sazonalidade do destino prolongando as estadas e criando assim momentos no ano que são reconhecidos pelos visitantes.

“Event tourism is concerned with the roles that festivals and special events can play in destination development and the maximization of an event’s attractiveness to tourists.” (Getz, 1997)

Para Marques (2011) citado por Rodrigues (2012) este tipo de eventos tem de se focar em factos culturais, embora possam incluir outros: ocorrem em locais específicos e em determinados momentos; possuem público em número significativo e têm uma série de agentes que são afetados pelos eventos, ou pelo, contrário, os podem afetar. Estes agentes podem ser indivíduos ou grupos com interesse ou investimento (cultural, financeiro, político ou de outro tipo) no evento.

Vinni Corrêa (2005) refere que os eventos culturais apresentam as seguintes características: não devem ter um intuito comercial e/ou subjetivo, visto serem um produto cultural, devem destinar-se a toda a sociedade e são orientados para



produzir discursos sociais; visam a democratização das manifestações culturais, como a tecnologia, a saúde, a educação, a arte, etc; tendem a anular a desigualdade social. (Rodrigues, 2012)

Vários autores evidenciam que os eventos culturais possuem um papel importante nas cidades e comunidades e têm impactes positivos no desenvolvimento turístico dos destinos.

Segundo Getz (2005), os eventos musicais são uma expressão cultural, surgindo como uma necessidade de ocupar o tempo livre, mas também de aumentar a permanência nos destinos turísticos.

Castelo-Branco (2010) considera que embora os estudos socioantropológicos sobre o turismo se dediquem em grande parte à reflexão dos impactes culturais, e de forma específica à emergência das *tourist arts* (Graburn 1976, 1984; Jules Rosette 1984), as relações entre a música e o turismo carecem de investigação específica, quer a nível nacional como internacional (Wallis e Malm 1984; Lewin *et al.* 1988).

Desde as primeiras ações de promoção turística em Portugal que a música tem desempenhado nelas um papel importante. No Estado-Novo<sup>12</sup>, o fado era o estilo de música privilegiado para a expressão oficial da ideia de “nação” em contexto urbano e o folclore como veículo preferencial no contexto regional. O fado é atualmente o estilo de música português mais conhecido internacionalmente. (Castelo-Branco, 2010)

Atualmente os eventos musicais desempenham um importante papel na captação de turistas para o nosso país, existindo cada vez mais promoção no estrangeiro efetuada por entidades privadas de festivais e concertos realizados no país. No subcapítulo seguinte vamos analisar quais os impactes e tendências dos eventos.

---

<sup>12</sup> Nome do regime político que vigorou em Portugal durante 41 anos (1933-1974).

## 2.2. Eventos: impactes e tendências

Os eventos são importantes para uma região, um destino turístico ou para uma empresa que pretende consolidar a sua marca ou o seu nome no mercado pois são uma fonte geradora de impactes económicos, sociais e culturais. Esses impactes podem ser positivos ou negativos, quer nas zonas onde ocorrem como na população envolvente.

“O evento é “uma atividade económica que gera (...) benefícios para as empresas, para a cidade promotora do evento, para o comércio local, restaurantes, hotéis e comunidade em geral. (...) quanto maior for o evento, maior será o seu impacto económico.” (Neto,2014,32)

Segundo Pelicano (2009) todos os eventos exercem algum impacto social e cultural sobre os seus participantes e nas suas comunidades anfitriãs. Wood (2006) considera que a organização de eventos e festivais pelos governos locais, se tornou um serviço esperado, senão obrigatório. Getz (1997) refere a possibilidade de haver impactes negativos pois os grandes eventos também podem propiciar o consumo abusivo de substâncias proibidas, mau comportamento das multidões e o aumento da criminalidade.

Relativamente aos impactes ambientais, Pelicano (2009) considera que os eventos já são vistos como oportunidades de propagação de modelos de boas práticas no que respeita à gestão dos lixos e de mudança de atitudes e hábitos das populações (Allen *et al.*, 2002).

No que respeita aos impactes políticos o mesmo autor refere que o desenvolvimento e crescimentos dos eventos como ferramentas políticas deu-se pelo facto de os eventos desportivos e de lazer poderem encorajar a integração das comunidades e a adopção de estilos de vida mais saudáveis, de os festivais artísticos e de música contribuírem para o desenvolvimento cultural das populações e ainda, pelo facto de os eventos étnicos e multiculturais poderem ser usados para reduzir tensões sociais ou raciais (Getz, 1997). Por outro lado, o que levou os governos a

assumirem o papel de anfitriões de grandes eventos foi a sua percepção da capacidade dos eventos aumentarem, por exemplo, a popularidade dos políticos que os promovem e as cidades onde se realizam (Allen *et al*, 2002).

Os mega eventos são cada vez mais importantes para Portugal sobretudo ao nível dos impactes positivos que se refletem no país.

1998 marca o ano da realização do mega evento que sela uma viragem na imagem dos eventos em Portugal: a Expo'98. Este evento realizou-se na cidade de Lisboa junto ao rio Tejo e conseguiu atrair cerca de 11 milhões de visitantes. Após a Expo'98 houve alguma dificuldade na adequação dos equipamentos emblemáticos a novas funcionalidades como foi o caso do Pavilhão de Portugal e do Teatro Camões.

Já em 2004, assistimos a outro mega evento em Portugal – o Campeonato Europeu de Futebol, EURO 2004, que para além da sua exposição mediática deixou um legado de infraestruturas e património que em alguns casos permitiu gerar fluxos turísticos substanciais. Note-se que atualmente alguns estádios que foram construídos para a realização do EURO 2004 se encontram sem qualquer atividade. Outros, como por exemplo, o estádio de Faro ou o do Porto, são utilizados regularmente para eventos, como forma alternativa de geração de receitas.

O património edificado e utilizado durante os mega eventos referidos proporcionou ao país a sua reutilização posterior para outros acontecimentos, sendo de destacar o Pavilhão Atlântico (MEO Arena), a Feira Internacional de Lisboa e os diversos estádios espalhados pelo país, como já foi referido anteriormente.

Segundo o Plano Estratégico Nacional do Turismo (PENT – revisão para 2013-2015), uma das prioridades do Turismo de Portugal consiste na atração e promoção de grandes eventos internacionais, com o objetivo de projetar a imagem e aumentar a notoriedade de Portugal como destino turístico de excelência, no exterior. Neste sentido, tem-se assistido a um esforço concertado de entidades públicas e privadas

para tornar Portugal cada vez mais apelativo como país recetor de grandes eventos nacionais e internacionais.

Segundo o autor Dias (2012) atualmente são os eventos culturais os que maiores taxas de crescimento apresentam, impulsionados pela realização de eventos musicais, em especial concertos e festivais de música *pop/rock*. Refere ainda que foram vários os festivais de música que aumentaram as suas edições em número de dias ou conseguiram esgotar alguns dias e tipologias de bilhete (como os passes), apesar da conjuntura económica verificada.

### 3. *Crowdfunding*

#### Conceito de *crowdfunding*

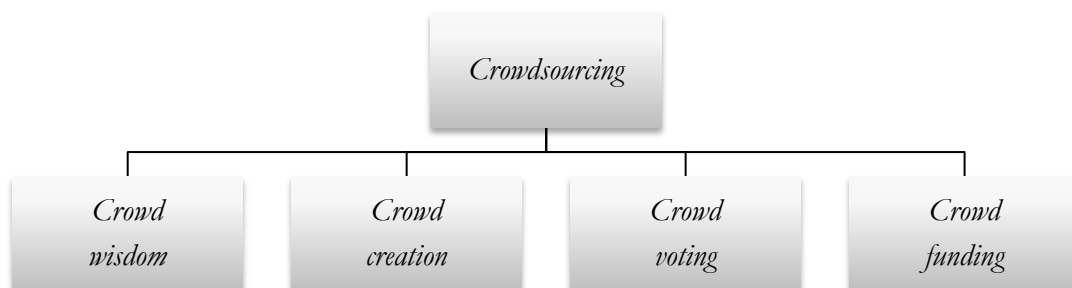
Traduzindo literalmente o conceito para português, “*crowd*” significa multidão e “*funding*” financiamento. Assim podemos afirmar que o *crowdfunding* trata da angariação de financiamento através da multidão.

Por outro lado, *crowdfunding* deriva de ***crowdsourcing*** que possui na sua base os princípios da sabedoria das multidões e da cultura de participação. Este conceito tem na sua génese ideias de comunidade e de auto-organização e significa a procura de conhecimento, de produção e de conteúdo. Esta produção assenta na ideia de que “duas cabeças pensam melhor do que uma” e que a divisão de tarefas pode dar um resultado final melhor.

Howe (2010) considera existirem as seguintes subcategorias de crowdsourcing:

- *crowd wisdom* (a sabedoria associada à multidão);
- *crowd creation* (a criação associada à multidão);
- *crowd voting* (a votação associada à multidão);
- *crowdfunding* (o financiamento associado à multidão).

Figura 4 - Categorias de *crowdsourcing*



Fonte: Elaboração Própria, adaptado de Howe (2010)

De seguida são apresentadas as abordagens conceptuais de Howe (2008) citado por Fernandes (2012) relativamente aos diversos tipos de “*crowd*”:

### ***Crowd Wisdom***

*Crowd Wisdom*, tem como base o conceito de inteligência coletiva já amplamente estudado por diversos autores. Howe (2008) descreve como pode ser explorada essa inteligência coletiva, através de três métodos gerais:

- mercados de previsão: são típicos mercados de ações, com a diferença de que, em vez de se investir em ações, investe-se em resultados possíveis, ou seja, através destes mercados pode-se investir num possível vencedor de uma campanha presidencial ou de um óscar, recorrendo-se à sabedoria da multidão para prever acontecimentos ou resultados com maior precisão.
- *crowdcasting*: determinada pessoa ou entidade transmite um problema identificado para uma vasta rede de utilizadores na esperança que alguém possa resolve-lo. Em Portugal temos o exemplo da empresa Inocrowd<sup>13</sup> que se posiciona no mercado como o *Facebook* da inovação.
- *idea jam*: é uma maciça sessão de *brainstorming online*, onde qualquer pessoa pode colocar para discussão qualquer ideia que lhe venha à mente.

### ***Crow creation***

É uma abordagem que utiliza a energia criativa da multidão. A criação pela multidão é em diversos aspectos semelhante ao conceito de inovação pelo utilizador, no entanto o *crowdsourcing* envolve geralmente a construção de um negócio em torno dos utilizadores.

### ***Crowd voting***

Trata-se de dar à multidão a oportunidade de manifestar a sua opinião através de votação ou classificação. Este tipo de *crowdsourcing* é especialmente útil na prestação

---

<sup>13</sup> Website: [www.inocrowd.com](http://www.inocrowd.com).

de informação que pode ser posteriormente utilizada pelas empresas em processos de tomada de decisão.

### ***Crowd funding***

Enquanto os outros tipos de *crowdsourcing* dependem do conhecimento, da criatividade e dos sentimentos da multidão, o *crowdfunding* depende do financiamento que ela pretende efetuar.

Com a crescente dificuldade de financiamento de projetos de pequena e média dimensão em reultado de falta de liquidez do sistema de financeiro, o *crowdfunding* tem-se vindo a afirmar como um recurso útil para este tipo de projetos.

Tudo começou em 1997, quando Mark Kally<sup>14</sup> anunciou na *internet* que não poderia realizar a sua digressão aos Estados Unidos da América por falta de financiamento da produtora. Os fãs americanos lançaram uma campanha *online* que angariou 60 mil dólares USD e assim surgia o primeiro projeto de *crowdfunding*.

“O *crowdfunding*, resume-se à obtenção de capital para iniciativas e projetos através da acumulação de variadas fontes de financiamento, especificamente pessoas que estejam interessadas nessas iniciativas ou projetos.” (Pinheiro, 2012,21)

Desde essa altura, o conceito tem emergido através da criação de plataformas *online* um pouco por todo o mundo. O maior e mais conhecido *website* é o norte-americano Kickstarter<sup>15</sup>, lançado em 2009.

Este *website* conseguiu angariar em 2013 cerca de 480 milhões de dólares para os seus projetos. Trata-se de um *website* reconhecido mundialmente que consegue captar cerca de 3 milhões de pessoas de 214 nacionalidades diferentes. Os projetos são abrangentes e encontram-se agrupados nas seguintes categorias: filmes, vídeos,

---

<sup>14</sup> Teclista de uma banda britânica Marillion

<sup>15</sup> *Website*: [www.kickstarter.com](http://www.kickstarter.com).

jogos, música, tecnologia, publicidade, arte, teatro, moda, fotografia ou dança (Kickstarter, 2013).

O *crowdfunding* ganha maior notoriedade em Abril de 2012, quando o Presidente dos Estados Unidos da América, Barack Obama o reconhece como uma iniciativa de futuro, ao apresentar o plano de estímulo à economia e ao emprego e aprovação do *JOBS Act*<sup>16</sup>.

Também em 2012 o MIT (*Massachusetts Institute of Technology*)<sup>17</sup> classifica o *crowdfunding* como uma das novas tecnologias capazes de mudar o mundo.

De acordo com o estudo *Crowdfunding Industry Report* realizado pela Massolution<sup>18</sup> para a organização *crowdsourcing.org*<sup>19</sup> e divulgado em Maio de 2012 havia cerca de 536 plataformas de *crowdfunding* em todo o mundo gerando cerca de 2,7 mil milhões de euros, conforme o Gráfico 1.

---

<sup>16</sup> O *JOBS Act* (*Jumpstart Our Business Startups Act*), no seu título III, cria um regime de exceção para o *crowdfunding*, permitindo, sob determinadas condições, que uma empresa possa obter financiamento pela venda de ações a investidores não qualificados pela *internet*.

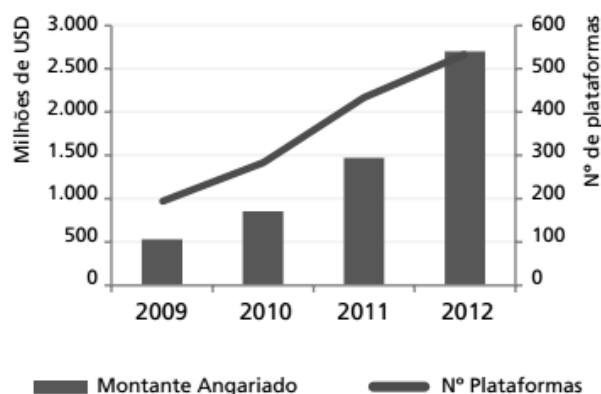
<sup>17</sup> É um centro de estudo universitário de educação e pesquisa privado localizado em Cambridge, nos EUA

<sup>18</sup> Massolution – empresa norte-americana de consultoria e investigação na área do *crowdfunding*.

<sup>19</sup> *www.crowdsourcing.org* – *Founded in 2010, the industry website, Crowdsourcing.org, is a neutral organization dedicated solely to Crowdsourcing space, Crowdsourcing.org is recognized worldwide for its intellectual capital, crowdsourcing and crowdfunding practice expertise and unbiased thought leadership.*



Gráfico 1 - Evolução do *crowdfunding* a nível mundial



Fonte: Massolution citado por I.F. Inovação Financeira (2014)

Segundo a Massolution são geralmente definidos 4 tipos de *crowdfunding*: *Donation* (donativos); *Reward* (recompensas); *Lending* (empréstimos) e *Equity* (capital próprio). Na Tabela 3 podemos relacionar cada tipo de *crowdfunding*.

Tabela 3 - Tipos de *Crowdfunding*

Modelo	Contribuição	Retorno	Motivação	Exemplo de Plataformas
<b><i>Donation</i></b>	Donativo	Benefícios intangíveis	Social e pessoal	Kickstarter; Indiegogo, PPL; Massivemov
<b>Reward</b>	Donativo/Pré Compra	Recompensas e benefícios intangíveis	Social e a recompensa	Kickstarter; Indiegogo, PPL; Massivemov
<b><i>Lending</i></b>	Empréstimo	Reembolso do empréstimo e pagamento de juros	Combinação de motivações sociais, pessoais e financeiras	Funding Circle; Zopa; Prosper; Leanding Club
<b><i>Equity</i></b>	Participação social na empresa	Mais-valias (ou menos-valias) na alienação da	Combinação de motivações sociais, pessoais	Seedrs; Crowdcube; CircleUP; Assob

		participação e eventuais dividendos	e financeiras	
--	--	---	---------------	--

Fonte: Elaboração Própria, adaptado de I.F. Inovação Financeira (2014)

“What is *crowdfunding*? Simply put, *crowdfunding* is the process of asking the general public for donations that provide startup capital for new ventures. Using the technique, entrepreneurs and small business owners can bypass ventures capitalists and angel investors entirely and instead pitch ideas straight to everyday *Internet* users, who provide financial backing.” (Steinberg, 2012,2)

Em Portugal a primeira plataforma de *crowdfunding* surgiu em Julho de 2011 denominada Massivemov e em Agosto de 2011 é apresentada ao público a PPL. (I.F. Inovação Financeira, 2014)

No estudo *Crowdfunding Industry Report*, acima citado, foram referenciadas em 2012, 6 plataformas ativas em Portugal.

### **O *Crowdfunding* e a economia virtual**

Para melhor compreender o *crowdfunding*, é importante analisar algumas variáveis que estão por trás do surgimento do mesmo, como o ambiente económico atual e as novas tecnologias que atuam sobre ele e que são a base para o desenvolvimento do financiamento coletivo em Portugal e no mundo.

Alguns autores defendem que estamos a viver o período do *capitalismo cognitivo*. Esta nova fase do capitalismo é baseada “na valorização dos elementos cognitivos da produção e do consumo” (Cocco & Gilvan, 2009). Isto significa que antes se valorizava o tempo despendido na produção de matérias-primas e atualmente se dá maior importância ao tempo necessário para a produção de conhecimento e para a sua difusão e comunicação.

O produto/serviço antes de ser criado deve ser vendido e testado. O *crowdfunding* surge como um caminho interessante para as empresas e particulares ao permitir que se teste primeiro o produto antes de entrar no mercado, para se saber qual a adesão e resposta do público-alvo.

O estudo *Crowdfunding: Tapping the Right Crowd* refere que:

“Devido ao fato de se apelar a consumidores e porque ferramentas Web 2.0 são utilizadas, o *crowdfunding* pode também ajudar as empresas a testar, promover e levar produtos ao mercado (*marketing*), na aquisição de um melhor conhecimento dos gostos dos seus consumidores ou na criação de produtos e serviços inteiramente novos. Portanto, todas as recentes experiências empresariais de levantamento de capital através do *crowdfunding* motivam novas e interessantes questões não apenas na área da economia corporativa e empreendedorismo, mas também na organização empresarial.” (Bellerflamme *et al.*, 2011,3)

### **O *Crowdfunding* e a multidão**

Segundo o dicionário Editora (s.d.) “multidão” significa grande número de pessoas ou de coisas, e no caso do *crowdfunding* o ajuntamento de pessoas é essencial para o seu sucesso.

Sem o fenómeno da multidão, as campanhas de *crowdfunding* não conseguem ter sucesso pois é necessário que as pessoas se juntem e se façam ouvir.

Para Sbeghen (2012) a multidão foi vista durante o século XIX com um olhar negativo e incompetente para obedecer a uma ordem social, apesar de reconhecida como um ator social. Já no século XX, com os regimes facistas, percebe-se a visão de uma multidão sem consciência e facilmente controlada e manipulada, como propõe a Escola de Frankfurt ao considerar que a massa consome a cultura vendida pela indústria cultural (Netto, 2011). No entanto, no início do século XXI o

conceito de multidão passa a representar uma coletividade que luta em comum, com singularidades que agem em comum.

“Se não há barreiras de participação na plataforma, elas existem na sociedade.”  
(Netto, 2011)

Existem diversas razões, como podemos ver plasmadas na Figura 5 que levam a multidão a investir numa campanha de *crowdfunding*: emocionais, sociais e pessoais.

Figura 5- Razões para participar numa campanha de *crowdfunding*

Razões Emocionais	<ul style="list-style-type: none"><li>• Simpatia com o projeto, porque são amigos e familiares do promotor do mesmo</li><li>• Simpatia com a ideia do projeto</li><li>• Envolvimento na criação do projeto</li></ul>
Razões Sociais	<ul style="list-style-type: none"><li>• Socialização com diferentes pessoas</li><li>• Vontade de fazer parte do projeto, de o ver acontecer</li><li>• Possível sucesso e aparecimento nos órgãos de comunicação social</li></ul>
Razões Pessoais	<ul style="list-style-type: none"><li>• Consumidor futuro</li><li>• Entretenimento</li><li>• O valor pedido é reduzido</li><li>• Recompensas da campanha atrativas</li></ul>

Fonte: Elaboração Própria

Sbeghen (2012) refere que quando se fala de *crowdfunding* é importante definir de que multidão se trata. A multidão que utiliza este modelo de financiamento está enquadrada por vários aspectos:

- Pessoas que utilizam a *internet*, uma vez que todas as campanhas de *crowdfunding* se dão através dela, desde a divulgação até à parte do pagamento;

- Aspectos culturais - é necessário que as pessoas tenham conhecimento do processo (mesmo que conheçam inicialmente o projeto, é necessário conhecer o modelo do *crowdfunding* para sentirem confiança e apoiá-lo);
- Aspectos económicos - a “multidão” tem de possuir algum poder económico para apoiar uma campanha.

## **O *Crowdfunding* e o empreendedorismo**

O *crowdfunding* é um novo modelo de negócio e uma nova forma de financiamento coletivo de projetos, eventos e produtos em troca de recompensas não necessariamente financeiras para os seus financiadores.

"O *crowdfunding* é uma boa aposta para um jovem empreendedor, porque é uma forma de fazer primeiro um teste ao mercado, por exemplo, para depois partir para um investimento tradicional, já com um apoio vasto e reconhecimento no mercado" (Duarte, 2012)

O *crowdfunding* é também uma excelente oportunidade para testar o produto no mercado e de angariar novos sócios para o projeto.

“Starting a project on a *crowdfunding* platform can lead to new customers, but also to new partners for the business. The founders get new data from people who are interested in their project and the supporter can reach the founders directly via email.” (Wolfrat)

O *crowdfunding* não é uma vantagem para todos os tipos de projetos.

“But there are also some disadvantages to go *online* with a project on a *crowdfunding* platform. *Crowdfunding* is not appropriate for every project. Especially in the B2B it does not seem to be easy, because the crowd named final-costumer is missing.” (Wolfrat)

Podemos ver na Tabela 4 que o *crowdfunding* é um modelo versátil de financiamento para quem tem uma ideia inovadora e quer iniciar o seu negócio sem ter de recorrer aos “métodos tradicionais”.

Tabela 4 - *Crowdfunding* vs Mercado Tradicional

<b>Área Projeto</b>	<b><i>Crowdfunding</i></b>	<b>Método Tradicional</b>
<b>Criação</b>	O criador quer ser independente, aceita sugestões, mas não quer interferência no seu projeto.	Dependência de sócio, palpites e interferência para se adequar às normas.
<b>Rede Social</b>	Possuir uma boa rede social de relacionamento e saber utilizá-la para divulgação e apoio ao projeto.	Quem não tem muitas pessoas para divulgar e partilhar a sua ideia.
<b>Divulgação</b>	O êxito da campanha já demonstra uma prévia aceitação do mercado à sua ideia.	O criador não consegue verificar a aceitação da sua ideia por parte do mercado.
<b>Criatividade</b>	Usar a criatividade para atrair diversos grupos que tenham interesse em inovação	Não existe estímulo a inovação. Você é apenas mais um
<b>Valores</b>	Projetos de vários tamanhos, geralmente de menores valores, pois estes não são contemplados nos meios normais.	Empréstimo de maiores valores, existência de juros e obrigatoriedade de retorno do valor.
<b>Burocracia</b>	Não existe burocracia, apenas a descrição correta e detalhada do projeto e do plano de ação.	Burocracia, do aceite, e dos juros ou financiamentos de algum valor/bem que possua.
<b>Retorno</b>	Através da entrega das recompensas e da disponibilização do projeto no mercado	Pagamento integral à entidade bancária.

Fonte: Elaboração própria, adaptado de [www.guigoobrasil.blogspot.com](http://www.guigoobrasil.blogspot.com)

O processo de criação de uma campanha de angariação de financiamento através do *crowdfunding* pode ser um caminho longo e apresentar algumas dificuldades. Nesse

sentido, para as conseguir vencer, segundo Lester (2013,62) o empreendedor necessita de ter as seguintes qualidades:

- Confiança
- Compromisso
- Motivação
- Capacidade emocional
- Otimismo e Oportunismo

Como podemos ver na Tabela 5 a utilização do *crowdfunding* permite satisfazer diversas necessidades dos empreendedores.

Tabela 5 – As necessidades dos empreendedores e o *crowdfunding* numa *start-up*

Questões Financeiras	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Só uma percentagem do financiamento deve ser necessária;</li> <li>- A <i>start-up</i> não está no foco dos investidores;</li> <li>- As recompensas devem ser bem pensadas e deve ser criada uma recompensa não financeira.</li> </ul>
Questões do Produto/Projeto	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Deve ser inovador e interessante;</li> <li>- Deve ser fortemente emocional;</li> <li>- Bens de consumo devem ser utilizáveis;</li> <li>- O protótipo do produto deve ser produzido para na campanha ser demonstrado aos financiadores.</li> </ul>
Questões com os clientes	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Start-ups</i> focadas num modelo B2C;</li> <li>- Clientes devem ter recompensas atrativas e terem em primeira mão o produto;</li> <li>- Os primeiros clientes são os amigos e familiares portanto estes devem achar o produto bastante atrativo.</li> </ul>
Questões Pessoais	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bons conhecimentos de web 2.0;</li> <li>- Empreendedores têm de ser fortes emocionalmente para lidarem com o sucesso ou insucesso da campanha.</li> </ul>

Fonte: Elaboração Própria, adaptado de Wolfrat

## O *Crowdfunding* e a sua importância para o mercado cultural

A *internet*, veio impulsionar o *crowdfunding* permitindo criar novas oportunidades de comunicação e divulgação dos projetos, e um alcance cada vez maior junto das pessoas interessadas.

Em 2011, Stuart Mudoch, vocalista da banda *Belle and Sebastian* decidiu lançar um álbum a solo. Para atingir o seu objetivo, o músico lançou uma campanha de *crowdfunding*<sup>20</sup> mobilizando os fãs da banda no sentido de financiar o seu álbum. A seleção oficial do *Sundance Film Festival* 2012, considerado o maior evento de cinema independente dos Estados Unidos da América, selecionou 17 projetos financiados através do *crowdfunding*, pela plataforma *Kickstarter*, e destes, três ganharam prémios do festival.<sup>21</sup> Em Portugal, dois dos maiores sucessos de campanhas de *crowdfunding* foram na área cultural. “Por Ela” – o filme escrito pelo humorista Nuno Markl cuja campanha não teve sucesso, angariou mais de 40.000€ dos 100.000€ inicialmente pedidos. *Blasted Mechanism* angariou cerca de 8.172€ tendo a campanha sido um sucesso, tinha como objetivo gravar o novo álbum e de criar a oitava geração de fatos e material cénico.<sup>22</sup> Estes são apenas alguns dos casos de sucesso, dos vários existentes, relativamente à utilização do *crowdfunding* no mercado cultural.

Os projetos culturais que são colocados nas plataformas de *crowdfunding* podem assumir uma de duas naturezas: um projeto que começa do zero e que engloba todo o processo criativo, por exemplo, a conceção de um filme ou a criação de um livro; ou, por outro lado, pode ser o desenvolvimento apenas de uma etapa específica, como é o caso de uma edição de um álbum ou a distribuição e comunicação do mesmo.

---

<sup>20</sup> Consultado em Setembro de 2014, através de [www.kickstarter.com/projects/godhelpthegirl/god-help-the-girl-musical-film?ref=live](http://www.kickstarter.com/projects/godhelpthegirl/god-help-the-girl-musical-film?ref=live).

<sup>21</sup> Consultado em Setembro de 2014, através de [www.culturaemercado.com.br/crowdfunding/filmes-financiados-via-crowdfunding-vencem-%20festival-de-sundance/](http://www.culturaemercado.com.br/crowdfunding/filmes-financiados-via-crowdfunding-vencem-%20festival-de-sundance/).

<sup>22</sup> Consultado em Setembro de 2014, através de [www.ppl.com.pt/pt/sucesso](http://www.ppl.com.pt/pt/sucesso).



No *crowdfunding* é possível encontrar investidores ou pessoas que estão dispostas a despendar pequenas quantias porque acreditam no projeto. Para as empresas, o *crowdfunding* é uma forma de as mesmas poderem apoiar uma diversidade maior de projetos e, conseqüentemente, atrair um maior número de pessoas.

O *crowdfunding* pode também ter um papel importante na difusão cultural, ao levar a cultura a pequenas cidades em que o investimento do Estado e de empresas privadas não é suficientemente atrativo.

“No *crowdfunding*, o realizador depende dele e não de empresas, do governo e de intermediários para fazer as coisas. É a capacidade dele de cativar pessoas interessadas no seu projeto que está em jogo. Com isso, ele também pode ter muito mais liberdade pra fazer um trabalho do seu jeito, com menor influência desses fatores externos. E também muda a relação do artista com o público. No *crowdfunding*, ela fica muito mais próxima (ainda mais se o artista souber trabalhar e se comunicar bem com o público), o que é um avanço e que pode tornar uma carreira artística muito mais sustentável.” – Entrevista a um dos fundadores do Catarse citado por Silva (2012)

A gestão eficaz do processo de criação de uma campanha de *crowdfunding* numa plataforma é importante para o sucesso da mesma e tem em consideração diferentes fases. Vd. Figura 6

Figura 6 - Fases de criação de uma campanha de *crowdfunding*

<b>Plano de Projeto</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Escolha da plataforma</li><li>• Definição do cliente-alvo</li></ul>
<b>Criação do Projeto</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Análise Financeira do Projeto</li><li>• Plano de Negócio</li><li>• Preparação do vídeo</li></ul>
<b>Campanha Ativa</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Comunicação da campanha aos amigos e familiares</li><li>• <i>Press Release</i> e Comunicação</li><li>• Comunicação aos <i>Media</i></li><li>• Duração da Campanha: 30, 60 ou 90 dias</li></ul>
<b>Fim da Campanha</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Comunicação com o valor angariado</li><li>• Realização do projeto</li><li>• Entrega das recompensas aos financiadores</li></ul>

Fonte: Elaboração Própria

### Considerações finais sobre o conceito de *Crowdfunding*

Este modelo de financiamento ainda não se encontra legislado em Portugal, existindo apenas um projeto de Lei N°419/XII<sup>23</sup> do Grupo Parlamentar do Partido Socialista português que aprova o regime jurídico do financiamento colaborativo.

“O principal objetivo do presente diploma assenta na introdução na ordem jurídica portuguesa da figura do financiamento colaborativo, de forma a assegurar segurança nas transações realizadas neste contexto, e dotar o sistema de credibilidade e fiabilidade para todos os intervenientes. O financiamento colaborativo é definido na presente lei como todo o tipo de financiamento de entidades, ou das suas atividades e projetos, obtido através do seu registo em plataformas eletrónicas acessíveis através da *internet*, a partir das quais

<sup>23</sup> Consultado em Setembro de 2014, através de

[www.parlamento.pt/ActividadeParlamentar/Paginas/DetalheIniciativa.aspx?BID=37741](http://www.parlamento.pt/ActividadeParlamentar/Paginas/DetalheIniciativa.aspx?BID=37741).

procederem à angariação de parcelas de investimento provenientes de um ou vários investidores individuais.” (Projeto de Lei nº 419/XII)

O diploma enuncia um conjunto de parâmetros essenciais para a atuação dos diversos intervenientes nesta atividade de financiamento. São definidos os deveres das plataformas de financiamento, prevendo-se que nas modalidades de financiamento colaborativo de capital e empréstimo a necessidade da inscrição prévia das plataformas juntas das entidades reguladoras do setor. Quanto aos beneficiários do financiamento colaborativo prevê a obrigatoriedade de prestar informação às plataformas e aos investidores sobre o montante de investimento a ser realizado; nalgumas modalidades de financiamento colaborativo pode-se justificar a fixação de um limite máximo do volume de financiamento a obter através do recurso ao financiamento colaborativo. Para os investidores prevê-se a possibilidade de existirem limites ao volume de investimento a ser realizado individualmente.

Na Figura 7 são enumeradas algumas vantagens e desvantagens da utilização de campanhas de *crowdfunding*.

Figura 7 - Vantagens e Desvantagens do *Crowdfunding*

Vantagens do *Crowdfunding*

- O promotor da campanha tem controlo sobre tudo, incluindo os custos, os prazos de entrega, visão criativa e de execução, marketing e contacto com o cliente.
- A empresa e o projecto é 100% do promotor da campanha.
- O promotor da campanha pode testar o produto de uma forma simples usando o protótipo do mesmo, testando também os elementos da estratégia de marketing.
- Às vezes é necessário fazer mais! É necessário que o promotor da campanha prove a validade do seu projeto ao longo da etapa.
- Se o promotor da campanha não tiver sucesso à primeira vez, pode passado algum tempo apresentar novamente o projeto com um melhor plano e apresentação.
- O promotor da campanha pode realizar uma pré-venda do produto/serviço e conhecer qual o tipo de consumidores que acreditam no seu projeto.
- O promotor da campanha à medida que a mesma vai avançando vai recebendo *feedback* positivo ou negativo à cerca do seu projeto, é uma grande vantagem porque pode ajudar a melhorar o mesmo.
- Os consumidores que acreditarem no projeto serão as melhores pessoas para promoverem o mesmo junto da sua rede de amigos e familiares, criando o efeito de boca-a-boca.

Desvantagens do *Crowdfunding*

- O promotor da campanha deve estar preparado para os altos e baixos de uma campanha de *crowdfunding*. Não é fácil o processo e é bastante desgastante para o promotor.
- O público de uma campanha de *crowdfunding* é bastante diversificado, pode exigir conhecimentos por parte do promotor, como por exemplo, gestão de redes sociais, marketing social, lidar diretamente com os clientes.
- Caso a campanha de *crowdfunding* não tenha sucesso o promotor deve estar preparado para ativar um Plano B, C ou D.

Fonte: Elaboração Própria, adaptado de Steinberg (2012,4)

Podemos concluir que o conceito de *crowdfunding* se encontra cada vez mais presente e constitui uma nova forma de financiamento para uma nova era de empreendedores mundiais que pretende primeiramente testar o seu produto junto do mercado e só depois abrir o seu negócio.

#### 4. Metodologia

Este projeto segue a metodologia própria de um Plano de Negócios e o seu propósito visa responder à pergunta:

*Será viável a criação de uma plataforma de crowdfunding em Portugal dedicada a eventos musicais?*

Com base nesta questão, serão analisadas as vertentes económico-financeira e de mercado.

Na vertente económico-financeira será estudada a viabilidade do projeto considerando as decisões tomadas ao nível do marketing, da operação e dos recursos humanos, quer na perspetiva do investimento como da exploração do negócio.

A vertente do mercado tem como objetivo analisar a resposta e o interesse do público em participar numa plataforma de eventos musicais colmatando uma falha existente no mercado, ao permitir que o público escolha os artistas que pretende ver atuar ao vivo.

A metodologia seguida compreendeu numa primeira fase a elaboração da pergunta de partida e a definição do fio condutor do processo de investigação, visando chegar a uma resposta final sobre a viabilidade do projeto.

Na segunda fase do projeto, a investigação consistiu na revisão da literatura com vista ao enquadramento teórico do objeto de estudo. Nesse sentido foram consultadas várias obras sobre a temática dos eventos e do *crowdfunding* que permitiram consolidar as etapas de desenvolvimento do projeto.

Em termos de pesquisa primária, foi realizada uma entrevista exploratória a um dos fundadores da plataforma de *crowdfunding* PPL e o seu testemunho ajudou-nos a compreender, por um lado, como funciona uma plataforma de *crowdfunding* em Portugal e por outro lado a perceber o seu potencial de desenvolvimento.

Através da análise ao mercado, foi identificado o público-alvo do projeto. Esta análise incidiu primeiro no contexto nacional e numa segunda fase, na vertente internacional. Na perspetiva do *benchmarking*<sup>24</sup> foram analisados alguns casos de sucesso e de boas práticas na área do *crowdfunding* para eventos musicais, como por exemplo, a plataforma “Queremos” no Brasil.

O diagnóstico da envolvente do negócio a criar foi realizado através da análise SWOT e da Análise PEST (Política, Económica, Social e Tecnológica), instrumentos importantes na formulação e fundamentação das decisões estratégicas.

Relativamente ao nível de aceitação do público por este negócio, foi aplicado um inquérito por questionário *online*, distribuído através das redes sociais e de listas de *e-mails*, tendo-se conseguido obter dados importantes sobre a caracterização do público-alvo, o potencial do mercado e o nível de aceitação do projeto. Os dados do estudo de mercado, foram tratados com recurso ao *Microsoft Excel* e ao *Google Docs* e os resultados obtidos constituem a “primeira base de sustentação” do projeto, ou seja, validam a hipótese de aceitação do negócio pelo mercado.

Após o estudo de mercado, foi elaborado o plano de marketing e definidos quais os objetivos de marketing do projeto, as opções estratégicas ao nível da segmentação de mercado, do *target* e do posicionamento a adotar no mercado. Foi também trabalhado o marketing *mix* do projeto ao nível do produto, preço, comunicação e distribuição.

De seguida foram elaborados o plano de operações e o plano de recursos humanos. Por fim, para analisar a viabilidade económico-financeira do projeto foi elaborado um plano financeiro que apresenta as principais demonstrações financeiras - demonstração de resultados, balanço e mapa de *cash-flows* – bem como alguns indicadores económico-financeiros e os critérios mais utilizados na avaliação de

---

<sup>24</sup> *Benchmarking*: processo por meio do qual uma empresa reproduz desempenhos bem-sucedidos de outras empresas numa determinada área de atividade; comparação com as melhores práticas.

projetos e investimentos: o valor atual líquido (VAL), a taxa interna de rentabilidade (TIR) e o período de recuperação do investimento (PRI ou *Payback*).

## 5. Plano de Negócio

### 5.1. Modelo de Negócio

O desenho do projeto utiliza a tela do modelo de negócio criada por Alexander Osterwalder, que procura descrever de forma simples e intuitiva o que um modelo de negócio deve ser.

“Um modelo de negócio descreve a lógica de como uma organização cria, proporciona e obtém valor.” (Osterwalder & Pigneur, 2013,14)

Este modelo é composto por nove blocos que cobrem as quatro áreas principais de um negócio: clientes, oferta, infraestrutura e viabilidade financeira. Os nove blocos são:

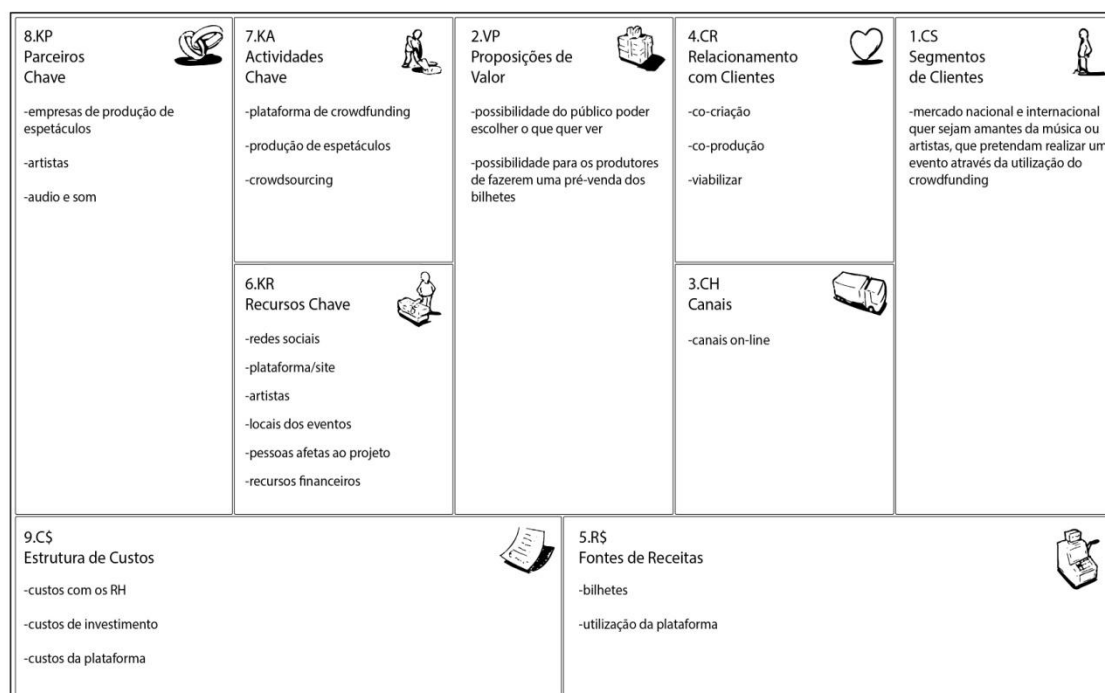
- Segmento de clientes: uma empresa serve um ou vários segmentos de clientes;
- Proposta de valor: procura dar resposta às necessidades dos clientes;
- Canais: quais os canais de comunicação, distribuição e vendas onde são entregues as propostas de valor;
- Relações com os clientes: que tipo de relações são mantidas com os diferentes segmentos de clientes;
- Fluxos de rendimento: resultam de propostas de valor oferecidas com sucesso aos clientes;
- Recursos-chave: são os ativos necessários para oferecer e entregar as propostas de valor aos clientes;
- Atividades-chave: atividades principais da empresa;
- Parcerias-chave: recursos importantes fora da empresa;
- Estrutura de custos: o modelo de negócio assenta numa determinada estrutura de custos.



## A Tela do Modelo de Negócio da “Nós Queremos!”

Considerando os nove blocos e as quatro áreas de negócio, apresentamos na Figura 8 o resultado da aplicação da tela ao projeto “Nós Queremos!”.

Figura 8- Tela do Modelo de Negócio da "Nós Queremos!"



Fonte: Elaboração Própria, adaptado de Osterwalder & Pigneur (2013)

Os nove blocos foram preenchidos da seguinte forma:

- 1. Segmentos de Clientes (*Customer Segments*):** Segundo Osterwalder & Pigneur (2013,20), “os clientes fazem parte do coração de qualquer modelo de negócio. Sem clientes (lucrativos), nenhuma empresa pode sobreviver durante muito tempo.” Neste projeto pretendemos captar dois segmentos diferentes: as empresas de produção de espetáculos que queiram utilizar a plataforma para realizar o seu evento e os artistas que queiram utilizar a “Nós Queremos!” como produtora do seu espetáculo, ou queiram lançar o seu

álbum, o seu DVD, ou o seu videoclipe. O grupo de clientes é diferente e tem necessidades diferentes, existindo por isso uma oferta diferenciada.

2. **Proposta de Valor (*Value Propositions*):** Segundo Osterwalder & Pigneur (2013,22), “a proposta de valor é a razão pela qual os clientes preferem uma empresa e não outra. Resolve os problemas dos clientes ou satisfaz-lhe as necessidades.” A proposta de valor da “Nós Queremos!” é a seguinte: dar a possibilidade ao público de escolher aquilo que quer ver ao vivo e a possibilidade aos produtores de eventos/artistas de efetuarem uma pré-venda dos bilhetes/álbum/DVD garantindo a realização do evento/projeto se for atingido o *break-event point*<sup>25</sup>.
3. **Canais (*Channels*):** Segundo Osterwalder & Pigneur (2013,26), “comunicação, distribuição e canais de vendas fazem parte da relação da empresa com os clientes. Os canais são os pontos de contacto com os clientes e desempenham um papel importante na experiência dos clientes”. Como tal, o canal *online* será o parceiro na divulgação da “Nós Queremos!”. Os canais próprios e diretos são o nosso *website*, o canal do *youtube*, o *blog* oficial e as redes sociais (*Facebook*, *Instagram* e *Twitter*).
4. **Relações com os Clientes (*Costumer Relationships*):** Segundo Osterwalder & Pigneur (2013,28), “as empresas deviam clarificar o tipo de relações que desejam estabelecer com cada segmento de clientes. As relações vão desde as pessoais às automatizadas.” Através da co-criação e da co-produção de eventos viáveis pretendemos que a relação seja baseada na confiança e na procura da fidelização dos nossos clientes.
5. **Fluxos de Rendimentos (*Revenue Streams*):** Segundo Osterwalder & Pigneur (2013,30), “se os clientes constituem o coração de um modelo de negócio, os fluxos de rendimentos são as artérias. As empresas têm de se perguntar a si próprias, que valor é que cada segmento de clientes está verdadeiramente disposto a pagar?.” Na “Nós Queremos!” os fluxos de

---

<sup>25</sup> *Break event point* é o ponto de equilíbrio, onde o total dos rendimentos é igual ao total dos gastos - neste ponto o lucro é nulo.

rendimento derivam da venda dos bilhetes para os eventos e das comissões de utilização da plataforma de *crowdfunding* para a criação de campanhas.

6. **Recursos Chaves (*Key Resources*):** Segundo Osterwalder & Pigneur (2013,34), são “recursos que permitem que uma empresa crie e ofereça uma proposta de valor, chegue aos mercados, mantenha relações com segmentos de clientes e ganhe rendimentos”. Os recursos chaves são: as pessoas afetas ao projeto, os recursos financeiros, as redes sociais, o *website*/plataforma de *crowdfunding*, os artistas, os produtores de eventos e os locais onde se realizam os eventos.
7. **Atividades-Chave (*Key Activities*):** Segundo Osterwalder & Pigneur (2013,36), “são necessárias para criar e oferecer uma proposta de valor, chegar aos mercados, manter relações com os clientes e obter rendimentos.” Assim, as nossas atividades-chave encontram-se suportadas pela plataforma de *crowdfunding* e *crowdsourcing* e também consistem na produção de eventos.
8. **Parcerias-Chaves (*Key Partners*):** Segundo Osterwalder & Pigneur (2013,38), “as empresas criam alianças a fim de otimizarem os respectivos modelos de negócio, de reduzirem o risco ou de adquirirem recursos.” Vamos estabelecer parcerias com empresas especializadas na produção de espetáculos
9. **Estrutura de Custos (*Cost Structure*):** Segundo Osterwalder & Pigneur (2013,38), “criar e desenvolver valor, manter relações com os clientes e gerar rendimento são tudo atividades que incorrem em custos.” Pretendemos que os custos da “Nós Queremos!” sejam geridos eficientemente, procurando-se otimizar o que seja possível, sem colocar em causa o valor e a qualidade dos serviços prestados. Os custos principais associados ao projeto são: os custos com os recursos humanos, os custos de investimento inicial e de manutenção e os custos com a plataforma.

A “Nós Queremos!” assenta numa plataforma multilateral na qual se:

“juntam dois ou mais grupos de clientes distintos, mas interdependentes. Este tipo de plataformas têm valor para um grupo de clientes apenas se os outros grupos de clientes também estiverem presentes e criarem valor facilitando as interações entre diferentes grupos. Uma plataforma multilateral cresce em valor na medida em que atrai mais utilizadores, um fenómeno conhecido por efeito de rede.” (Osterwalder & Pigneur, 2013,77)

Ou seja, só existe o “cliente amante de música” se existirem também como clientes as empresas produtores de eventos musicais e/ou os artistas.

## **5.2. Análise do Mercado**

### **5.2.1. Fontes Secundárias**

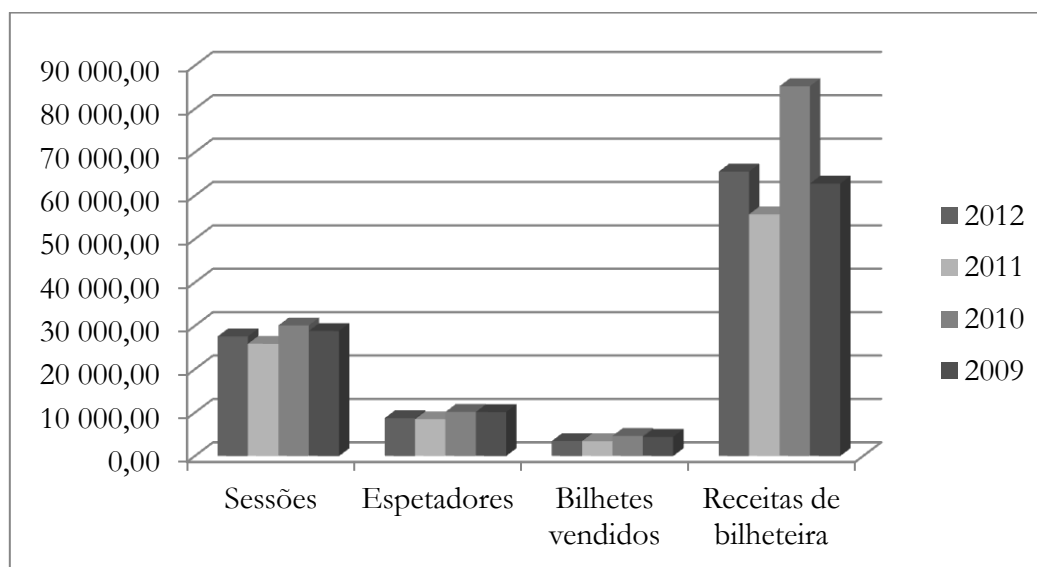
Os eventos musicais em Portugal têm tido um crescimento sustentado e segundo dados do INE<sup>26</sup> disponibilizados nas – Estatísticas da Cultura 2012 – em 2011 realizaram-se 27.566 sessões de espetáculos ao vivo, com um total de 8,7 milhões de espectadores.

No Gráfico 2 podemos ver o número total de sessões de espetáculos ao vivo, o número de espectadores, o número de bilhetes vendidos e a receita de bilheteira desde 2009 até 2012.

---

<sup>26</sup> Instituto Nacional de Estatística

Gráfico 2 - Espetáculos ao Vivo de 2009 a 2012



Receitas de bilheteira: euros

Fonte: Elaboração Própria, adaptado de INE (2012)

Em 2012, a música originou o maior número de espectadores com cerca de 4,5 milhões e com 50,2 milhões de euros de receita de bilheteira, correspondendo a um preço médio de bilhete na ordem dos 25,20€. Das modalidades de música (música clássica, música popular e tradicional, fado, concertos de *pop/rock* e outro estilo de música) destacam-se os concertos de *pop/rock* com 1,7 milhões de espectadores/as tendo gerado receitas de bilheteira no valor de 38,6 milhões de euros, e representado 58,9% do total das receitas de todas as modalidades de espetáculo consideradas.

As regiões do país onde estão concentrados os espetáculos são Lisboa, Norte e Centro que concentram 61,2%, 25,9% e 7,2% respetivamente.

De acordo com os resultados do inquérito ao *Financiamento das Atividades Culturais pelas Câmaras Municipais* realizado anualmente pelo INE, em 2012 as despesas das Câmaras Municipais com atividades culturais ascenderam a 401,5 milhões de euros, traduzindo-se numa diminuição de 5,3 milhões de euros face ao ano anterior. A música teve um apoio por parte da administração local que representa apenas 6,4% no total das atividades culturais.

O questionário realizado pelo Talkfest <sup>27</sup> sobre o Perfil do Festivaleiro português e ambiente social nos Festivais de Música em Portugal revela que o público que assiste a este tipo de eventos é maioritariamente feminino (57%) e a sua faixa etária se situa entre os 17 anos e os 20 anos. O estilo de música preferido é o rock (24%), seguido do estilo *indie* com 19%. O festivaleiro tem um estilo de vida ativo, curioso, interessado e urbano. A razão principal que motiva um festivaleiro é o cartaz (48%) e o carácter único de ir a um festival (28%). O conhecimento da realização do festival advém maioritariamente das redes sociais (31%) e de *websites* (27%). Podemos concluir que o público festivaleiro é cada vez mais exigente e conhecedor deste tipo de eventos, efetua comparações e análises para decidir a priori a que festivais vai em cada ano.

Apesar da conjuntura económica desfavorável em Portugal nos últimos anos o mercado de música ao vivo apresenta-se estável tendo registado um crescimento entre o ano de 2010 e 2011.

Para além do aumento de público português nos eventos musicais em Portugal, é cada vez mais notório ver público estrangeiro nos mesmos eventos. Álvaro Covões<sup>28</sup> numa entrevista à Publituris<sup>29</sup> defende a existência de maiores sinergias entre os privados para aumentar os conteúdos dos destinos de forma a atrair mais turistas. Segundo dados da empresa organizadora de eventos musicais *Everything is New* - no Festival Optimus Alive realizado em Julho de 2014, em Lisboa, o evento contou com cerca de 15 mil estrangeiros provenientes de 48 países diferentes, ao longo dos três dias do evento<sup>30</sup>.

---

<sup>27</sup> Fórum sobre o Futuro dos Festivais de Música em Portugal.

<sup>28</sup> Diretor-Geral da *Everything is New* (empresa produtora de espetáculos em Portugal).

<sup>29</sup> Produção de Conteúdo turísticos para profissionais.

<sup>30</sup> Consultado em Setembro de 2014, através de [www.publituris.pt/2009/09/23/quanto-valem-os-festivais-para-o-turismo/](http://www.publituris.pt/2009/09/23/quanto-valem-os-festivais-para-o-turismo/).

Trata-se de um exemplo que demonstra a importância dos eventos musicais como fonte de captação de turistas e de dinamização dos conteúdos dos destinos turísticos, neste caso, em relação a Lisboa.

### **5.2.2. Fontes Primárias**

A pesquisa através de fontes primárias teve como objetivo a recolha de dados para medir a capacidade de adaptação do projeto ao mercado nacional. Os inquéritos foram realizados através das redes sociais (*Facebook, Instagram e LinkedIn*) e de listas de *e-mails*. Foi também realizada uma entrevista a um dos sócios da PPL, para ficar a conhecer melhor o mercado do lado da oferta e o tipo de concorrência existente.

#### **5.2.2.1. Resultados dos inquéritos por questionário**

O inquérito por questionário permitiu obter resultados no sentido de identificar qual o perfil de cliente do projeto “Nós Queremos!”. Foram realizados 329 inquéritos por questionário utilizando o *website Google Docs* e as questões podem ser consultadas no Apêndice I – Análise do Mercado – Inquéritos por questionário, bem como as respostas que constam no Apêndice II – Análise do Mercado – Respostas inquéritos por questionário.

O inquérito foi concebido para ser de fácil resposta, optando-se maioritariamente por questões fechadas e de escolha múltipla. Antes de ser colocado *online* foi realizado um pré-teste a 5 pessoas com conhecimentos sobre a temática a investigar.

A questão 1 teve como principal objetivo verificar se o público sabe o que é o *crowdfunding* e apenas 29% dos inquiridos responderam afirmativamente.

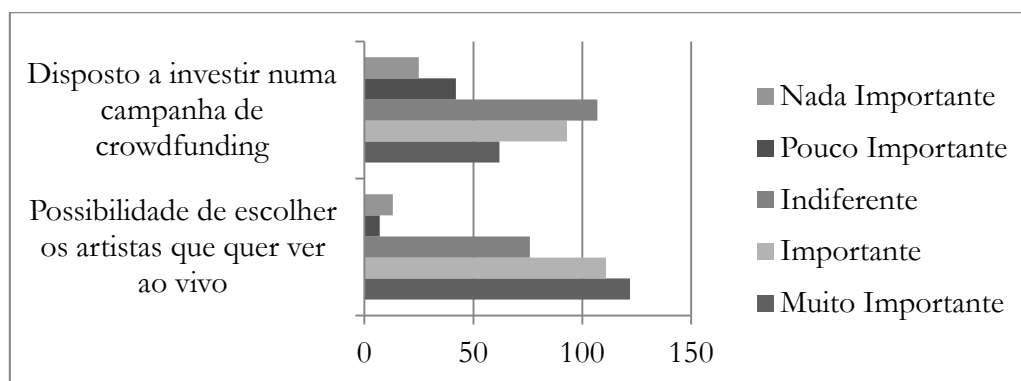
Na questão 2 pretendeu-se saber se o público se encontra familiarizado com os pagamentos *online* e está disposto a fazê-los. Os inquiridos estão habituados a realizar pagamentos *online* (88%) e as referências multibanco são o meio de pagamento preferido (60%).

As questões 3 e 4 tiveram como propósito auferir o número de pessoas que sabem da existência do *crowdfunding* em Portugal e quantas já participaram numa campanha. 59% dos inquiridos não reconhece nenhuma plataforma de *crowdfunding*, sendo a PPL a mais conhecida (25%) e apenas 16% já participaram em campanhas de *crowdfunding*.

As questões seguintes visaram recolher informação sobre o grau de adesão do público a este projeto. E as conclusões foram:

- Costumam ir a eventos de música ao vivo (80%);
- Dos 20% que referiram que não iam a eventos de música ao vivo, 14% referem que o facto do preço dos bilhetes ser elevado é o motivo de não irem;
- O Pop (66%) e o Rock (65%) são os estilos de música preferidos;
- 37% (122 indivíduos) referem positivamente a possibilidade de escolher os artistas que querem ver ao vivo (conforme podemos ver no Gráfico 3);
- 33% (107 indivíduos) estão dispostos a investir numa campanha de *crowdfunding* (conforme podemos ver no Gráfico 3);
- Estão dispostos a investir entre 11€ e 20€ (31%) e entre 21€ e 40€ (32%);
- 68% esperam que a recompensa seja a entrada no concerto.

Gráfico 3 - Análise à disponibilidade de investimento numa campanha de *crowdfunding* (numa escala de muito importante a nada importante) – por número de respostas

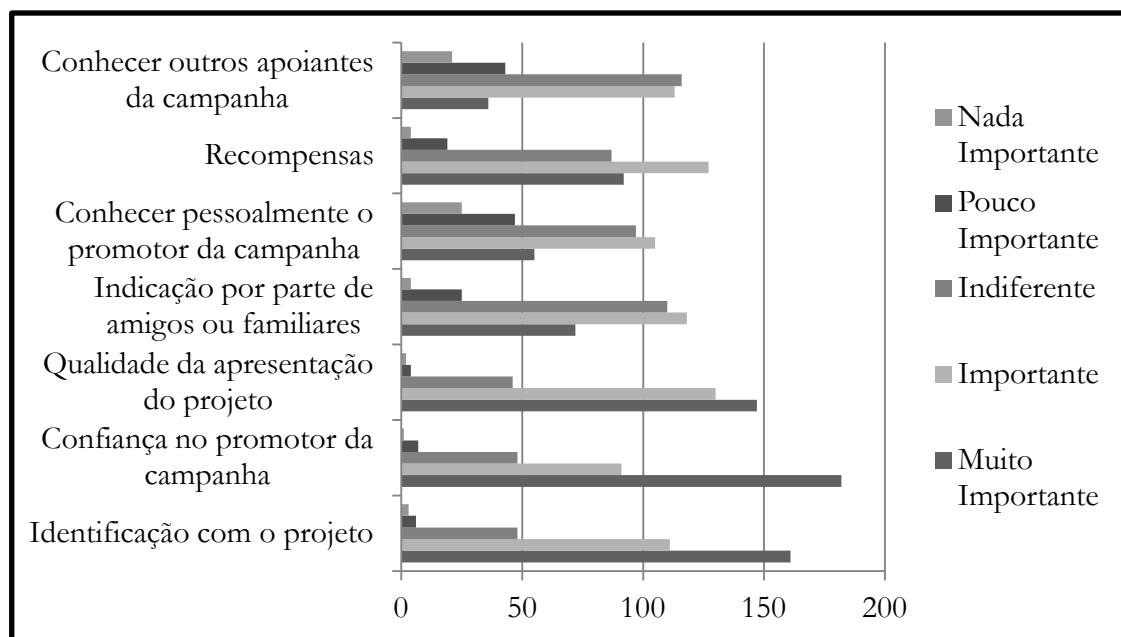


Fonte: Elaboração Própria



No Gráfico 4 podemos ver a importância atribuída a cada item relativamente aos fatores enunciados na hora de apoiar uma campanha de *crowdfunding*.

Gráfico 4 – Importância atribuída aos itens na hora de apoiar uma campanha de *crowdfunding* (numa escala de muito importante a nada importante) – por número de respostas



Fonte: Elaboração Própria

A Tabela 6 apresenta os fatores mais importantes para os participantes na decisão de apoiarem uma campanha de *crowdfunding* e que são a identificação com o projeto, a confiança no promotor da campanha e a qualidade na apresentação do projeto.

Tabela 6 - Conclusões da avaliação dos fatores na hora de apoiar uma campanha

Fator	Resposta
Identificação com o projeto	Muito Importante
Confiança no promotor da campanha	Muito Importante
Qualidade na apresentação do projeto	Muito Importante
Indicação por parte de familiares ou amigos	Importante
Conhecer pessoalmente o promotor da campanha	Importante
As recompensas	Importante
Conhecer outros apoiantes da campanha	Indiferente

Fonte: Elaboração Própria

Por fim, foram recolhidos os perfis sociodemográficos dos inquiridos. Variáveis como a idade, o género, as habilitações académicas, a ocupação/profissão, o rendimento mensal líquido, o país de nacionalidade e o local de residência são essenciais para a identificação do público-alvo e para a tomada de decisões de acordo com os perfis identificados.

Assim, a nossa população situa-se maioritariamente entre os 25 e os 34 anos, é do género feminino (60%), trabalha por conta de outrem (51%), recebe um rendimento mensal líquido entre os 501€ e os 1000€, é português e vive em Lisboa (42%).

A última pergunta de resposta aberta permitiu ao inquirido manifestar a sua opinião pessoal sobre o projeto. Vd. Apêndice II – Análise do Mercado – Respostas inquéritos por questionário.

#### **5.2.2.2. Entrevista**

Foi realizada uma entrevista presencial a um dos sócios-fundadores - Yoann Nesme - da PPL, na instalações da empresa no dia 17 de Setembro de 2014 às 11 horas e as respostas permitiram tirar as seguintes conclusões:

- A PPL surgiu da ideia de quatro sócios fundadores que se conheceram no Lisbon MBA e tinham como objetivo comum impulsionar a criatividade dos portugueses.
- As principais dificuldades no início da plataforma foi a falta de conhecimento do público português sobre o conceito de *crowdfunding* e com isso a angariação de projetos para a plataforma.
- Os primeiros apoios aos projetos dão-se maioritariamente pela questão emocional. São feitos pelos amigos e familiares dos promotores dos projetos criando um efeito de passa-palavra para os restantes.
- Em Portugal o mercado ainda é reduzido para o *crowdfunding* por isso o inquirido acredita que haver várias plataformas especializadas para cada

área pode ser prejudicial. A PPL desenvolve em regime de consultoria o *website* do Novo Banco – *Crowdfunding* e abriu recentemente o PPL – Causas.

No Apêndice III – Análise do Mercado - Roteiro de Entrevista a Yoann Nesme (PPL) pode ser consultado o roteiro de entrevista a Yoann Nesme da PPL.

### **5.2.3. Análise da envolvente externa**

Para se estudar a envolvente externa ao negócio utilizou-se a análise PEST e foram utilizados dados do INE e do BdP (Banco de Portugal), que ajudaram a compreender melhor a evolução ocorrida na sociedade portuguesa nos últimos anos.

#### Envolvente Político-legal

Portugal vive ainda uma situação económico-financeira muito delicada. Em Março de 2011, após a demissão do XVIII Governo Constitucional de Portugal, devido à rejeição do PEC IV pela Assembleia da República e ao novo pedido de ajuda à Troika, constituída pelo Fundo Monetário Internacional, Banco Central Europeu e Comissão Europeia, Portugal entrou num clima de crise política e económica que levou a uma antecipação das eleições legislativas.

A tomada de posse do XIX governo constitucional (resultante da coligação PSD e CDS – Partido Popular), com mandato até Outubro de 2015, deu origem a uma nova agenda política que levou a alterações da realidade sócio-económica do país. Atualmente a carga fiscal é uma das mais elevadas quando comparada com a dos outros países da União Europeia.

O esforço que foi e continua a ser pedido às empresas e às famílias é muito elevado e vários especialistas já referem que Portugal se encontra no limite de carga fiscal exigível aos agentes económicos.

## Envolvente Económica

Em Maio de 2014, Portugal finalizou o Programa de Assistência Económica e Financeira e no segundo semestre de 2014, a atividade económica registou uma relativa estabilização face ao semestre anterior.

De acordo com os dados do INE (2014) o Produto Interno Bruto (PIB) para o 2º semestre de 2014 teve uma taxa de variação homóloga de 0,9%.

A taxa de desemprego tem apresentado valores inferiores aos apresentados em 2013, situando-se nos 13,9% no segundo semestre de 2014.

Embora fortemente criticado devido ao bruto aumento de impostos, o governo tem procurado desenvolver uma política orientada para o empreendedorismo, para a inovação e para a criação de empresas, através da definição e atribuição de apoios específicos às PME's<sup>31</sup> e à criação de emprego. É de notar que neste momento estão a ser preparadas pelas entidades oficiais, na qual o Turismo de Portugal se inclui, os novos programas e linhas de apoio que irão vigorar no horizonte 2014-2020.

O estudo anual Sage Business Index (2014)<sup>32</sup> – questionou 13.710 empresas de pequena e média dimensão em 18 países, entre 9 de Julho e 29 de Agosto de 2014 – e revela que as empresas em Portugal se situam no conjunto das mais pessimistas, uma vez que a nível mundial, cerca de 58% das PME inquiridas acredita num aumento do volume de negócios durante o próximo ano e em Portugal só 42% acredita nessa possibilidade.

Quase metade das PME em Portugal (47%) considera que reduzir impostos seria a medida mais importante a tomar pelo Governo, seguindo-se a redução da burocracia e da legislação (20%).

---

<sup>31</sup> Pequenas Médias Empresas.

<sup>32</sup> Consultado em Setembro de 2014, através de [www.businessindex.sage.com/](http://www.businessindex.sage.com/).

Cerca de 40% das empresas portuguesas consultadas no estudo, defenderam que a principal medida que o Governo poderia tomar é a disponibilização de maiores recursos financeiros, para apoio à internacionalização.

### Envolvente Sociocultural

Em Portugal, apesar dos graves problemas financeiros, o ambiente social mantém ainda alguma estabilidade, embora o desagrado relativamente à redução de poder de compra das famílias e à perda de direitos adquiridos seja generalizado.

Segundo dados do INE (2014) a taxa de desemprego está na ordem dos 13,9% no nível de escolaridade mais elevado completo, sendo ainda mais elevada no género feminino (14,3%).

O nível de confiança dos consumidores portugueses, com -23,2% em Setembro de 2014 está muito abaixo do que seria desejável, mas acima do nível de confiança registado em Agosto de 2014, como podemos ver na Tabela 7.

Tabela 7 - Indicador de confiança dos consumidores

Período de referência dos dados	Indicador de confiança dos consumidores (Saldo de respostas extremas); Mensal
	Local de residência
	Portugal
	%
Setembro de 2014	-23,2
Agosto de 2014	-26,6
Julho de 2014	-24
Junho de 2014	-25,9
Maio de 2014	-26,1

Fonte: INE (2014)

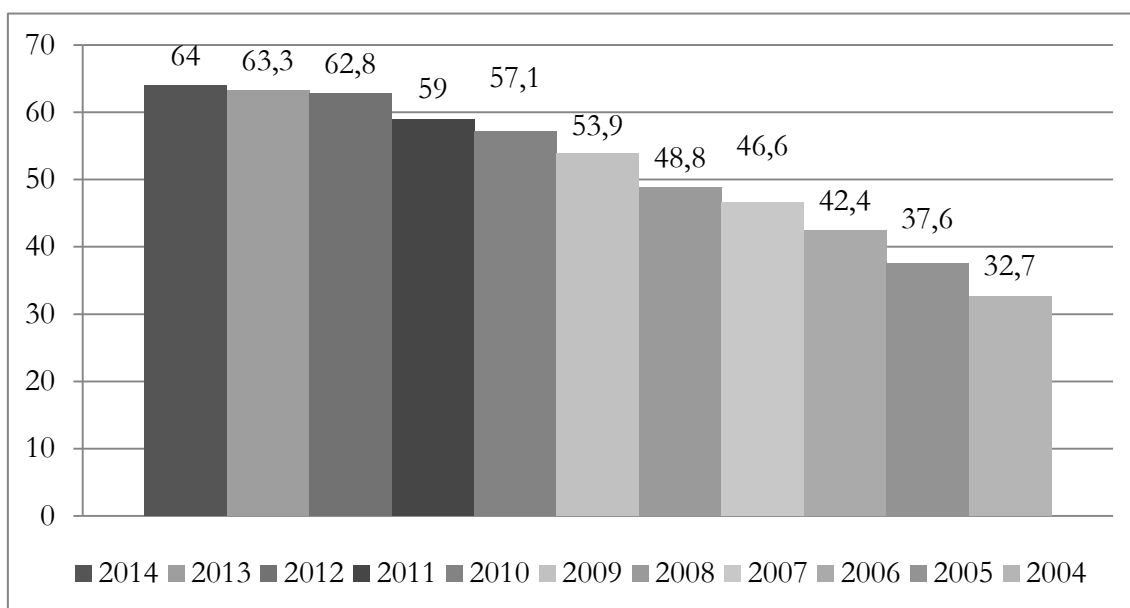
### Envolvente Tecnológica

A *internet* e os telemóveis mudaram o mundo na forma como as pessoas interagem, comunicam e negociam entre si. Em Portugal, é notório o aumento em quantidade

e qualidade dos instrumentos e das infraestruturas ligadas às tecnologias de informação e comunicação.

Segundo um estudo realizado pela Marktest – Bareme *Internet*<sup>33</sup> - há 5,5 milhões de utilizadores ligados à *internet* em Portugal. Este número quase duplicou nos últimos 10 anos, como podemos observar na Tabela 8:

Tabela 8 - Utilização da *Internet* em Portugal (%)



Fonte: Elaboração Própria, adaptado de Marktest, Bareme *Internet* (2014)

Fruto da evolução das TIC, surge um novo mercado global no mundo dos eventos: com novas oportunidades de negócio, com novas oportunidades de financiamento, novas formas de assistir aos eventos, novos canais de distribuição e novos nichos de mercado.

No Apêndice IV – Análise do Mercado – Análise PEST podemos ver um resumo da Análise PEST.

<sup>33</sup> Estudo de referência sobre a penetração da *Internet* na população portuguesa e sobre comportamentos dos cibernautas portugueses. Analisa o universo constituído pelos residentes no Continente com 15 e mais anos.

#### 5.2.4. Análise da Concorrência

As empresas nacionais que consideramos concorrentes diretos da “Nós Queremos!” são:

- PPL

A plataforma *online* de *crowdfunding* PPL<sup>34</sup> foi uma das primeiras a surgir em Portugal em Agosto de 2011. Desenvolvida pela empresa Orange Bird, tem como principal objetivo promover o conceito de *crowdfunding* em Portugal, e consequentemente, dinamizar o empreendedorismo e o desenvolvimento social.

Em Janeiro de 2013 tornou-se membro fundador da Rede Europeia de *Crowdfunding*<sup>35</sup> e é acreditada pela Crowdsourcing.org, a referência na indústria de *crowdsourcing* e *crowdfunding*, segundo o *Crowdfunding Accreditation for Platform Standards*<sup>36</sup> (CAPS).

Até Agosto de 2014 angariou mais de 615 mil euros, sendo mais de 200 mil euros para a música e 167 mil euros para o empreendedorismo. O número de projetos financiados totaliza 260, obtendo uma taxa de sucesso de 49%.<sup>37</sup>

- Massivemov

A Massivemov<sup>38</sup> foi fundada em 2011 em Portugal e tem como objetivo ser uma alternativa de financiamento para projetos inovadores com valor acrescentado, de empreendedores e de empresas.

---

<sup>34</sup> Website: [www.ppl.com.pt](http://www.ppl.com.pt).

<sup>35</sup> Website: [www.europecrowdfunding.org/about-us](http://www.europecrowdfunding.org/about-us).

<sup>36</sup> Este programa avalia as operações da plataforma nos seguintes critérios: transparência operacional, segurança da informação e pagamentos, funcionalidade da plataforma e procedimentos operacionais.

<sup>37</sup> Consultado em Setembro de 2014, através de [ppl.com.pt/pt/infographic](http://ppl.com.pt/pt/infographic).

<sup>38</sup> Website: [www.massivemov.com](http://www.massivemov.com).

Acompanha cada empreendedor de forma personalizada, desde o desafio da criação do projeto, passando pela apresentação à *crowd*, à divulgação e à comunicação.

Até Setembro de 2014 o projeto com maior valor financiado foi de 10.205€. A percentagem do projeto com maior apoio foi de 307% e o projeto com maior número de apoiantes teve 248 pessoas a financiá-lo.<sup>39</sup>

- Novo Banco *Crowdfunding*

O Novo Banco *Crowdfunding*<sup>40</sup> destina-se exclusivamente a projetos de cariz social promovidos por Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS) ou Organizações Não-Governamentais (ONG). A PPL faz a consultoria a esta plataforma.

- *Crowdfunding* Networks

A plataforma de *Crowdfunding* Networks<sup>41</sup>, criada pelo grupo Markup (Agência de Comunicação e Marketing Digital) interliga a potencialidade das redes sociais com o possível financiamento dos projetos submetidos.

Dispõe de 5 redes – Rede Social Política, Rede Social Portugal-Cabo Verde, Rede Social Portugal-Angola, Rede Social de Marcas e Consumidores e Rede Social Portugal-Brasil. Estas redes proporcionam recursos aos seus promotores, ajudam na divulgação dos projetos e na interação com os potenciais fãs.

---

<sup>39</sup> Consultado em Setembro de 2014, através de [www.massivemov.com/index.php](http://www.massivemov.com/index.php).

<sup>40</sup> Website: [www.novobancocrowdfunding.ppl.pt/pt/crowdfunding](http://www.novobancocrowdfunding.ppl.pt/pt/crowdfunding)

<sup>41</sup> Website: [www.crowdfundingnetworks.com/index.php/pt](http://www.crowdfundingnetworks.com/index.php/pt)



## Concorrência Internacional

De acordo com a [coursourcing.org](http://coursourcing.org) existem 2.827 *websites* de plataformas de *crowdfunding* ativas no mundo. Dado o contexto deste projeto, vamos apenas considerar algumas plataformas de *crowdfunding* dedicadas à música:

- *Pledge Music*<sup>42</sup>

É uma das mais conhecidas plataformas, foi criada em 2008 e possui uma equipa que se dedica a ajudar os artistas na sua promoção.

- *Sell a Band*<sup>43</sup>

Lançada em 2006, tem como missão unir os artistas e os fãs num movimento independente que os situe no meio da indústria da música internacional. No total tem ajudado músicos independentes, e já arrecadaram cerca de 4.000.000 de dólares.

- *ArtisteConnect*<sup>44</sup>

É um importante meio de ligação entre os fãs e os investidores.

- *Oocto*<sup>45</sup>

É uma plataforma que liga os investidores aos músicos. Os músicos podem iniciar as campanhas de angariação de financiamento para os seus projetos, mas a *Oocto* também pode ajudar na disponibilização de profissionais da indústria da música que prestam os serviços necessários ao projeto do artista.

---

<sup>42</sup> Website: [www.pledgemusic.com](http://www.pledgemusic.com)

<sup>43</sup> Website: [www.sellaband.com](http://www.sellaband.com)

<sup>44</sup> Website: [www.artisteconnect.com](http://www.artisteconnect.com)

<sup>45</sup> Website: [www.octo.com](http://www.octo.com)

- *Feed the muse*<sup>46</sup>

O *slogan* é “Criando Criatividade com 1 dólar de cada vez”. Fazem a ponte entre o artista e o fã, ajudando o artista a ter maior visibilidade.

- *TuneFund*<sup>47</sup>

Criada em 2012 dedica-se exclusivamente aos músicos.

- *ArtistShare*<sup>48</sup>

É uma plataforma que liga os artistas criativos aos fãs, para partilharem o processo criativo e poderem financiar o projeto.

- *Queremos*<sup>49</sup>

Plataforma de *crowdfunding* disponível no Brasil e mais recentemente nos Estados Unidos da América. O Queremos! é uma plataforma que ajuda o fã a decidir que bandas quer ver na sua cidade e realiza campanhas de financiamento coletivo (*crowdfunding*) para confirmar os concertos.

---

<sup>46</sup> Website: [www.feedthemuse.net](http://www.feedthemuse.net)

<sup>47</sup> Website: [www.tunefund.com](http://www.tunefund.com)

<sup>48</sup> Website: [www.artistshare.com/v4](http://www.artistshare.com/v4)

<sup>49</sup> Website: [www.wedemand.com](http://www.wedemand.com)

### Vantagens e Desvantagens face à Concorrência

Na Figura 9 podemos ver quais as vantagens e desvantagens da “Nós Queremos!” face à concorrência.

Figura 9 - Vantagens e Desvantagens face à concorrência

Vantagens	Desvantagens
<ul style="list-style-type: none"><li>• A primeira plataforma de <i>crowdfunding</i> dedicada exclusivamente a eventos musicais em Portugal;</li><li>• Conceito único;</li><li>• Contribuição para o desenvolvimento do conceito de <i>crowdfunding</i> em Portugal;</li><li>• Divulgação de bandas portuguesas e internacionais com pouca notoriedade no mercado.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Falta de conhecimento no mercado de <i>crowdfunding</i>;</li><li>• Empresa recente no mercado.</li></ul>

Fonte: Elaboração Própria

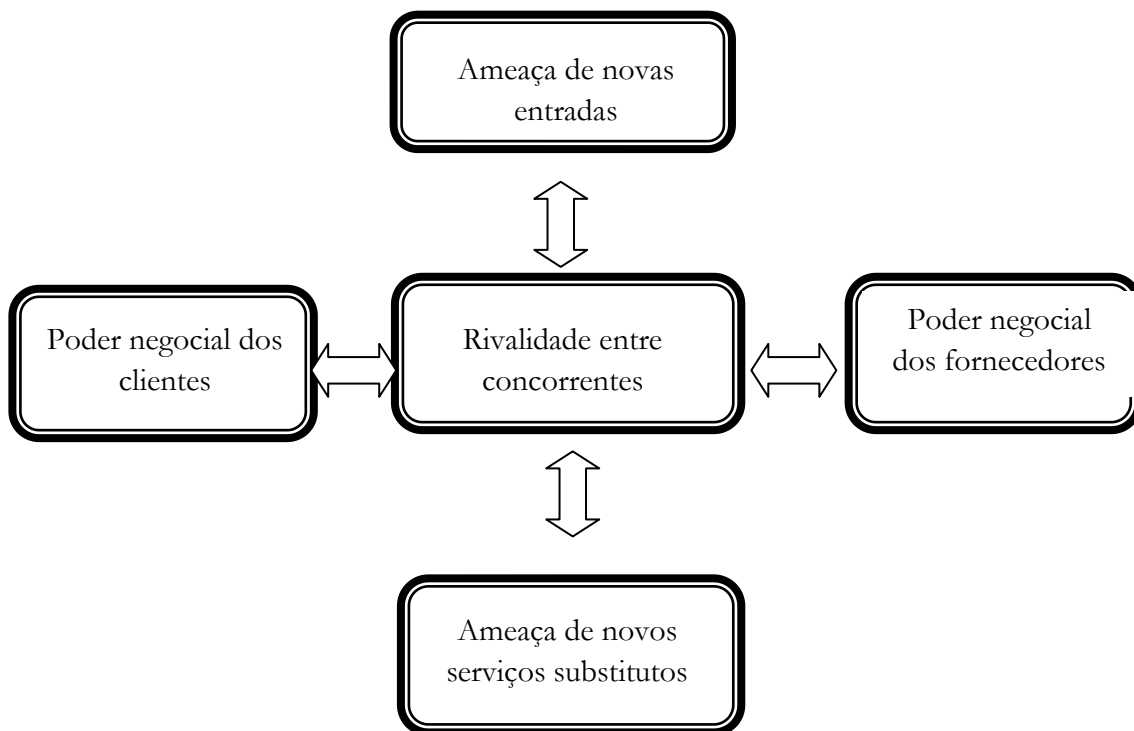
### Análise da competitividade do sector

Para analisar a competitividade do sector utilizámos o modelo das cinco forças de Porter<sup>50</sup>. Vd. Figura 10

---

<sup>50</sup> Economista e professor norte-americano, Michael Porter destaca-se por ser conselheiro e consultor estratégico de diversas empresas norte-americanas e internacionais, como é o caso de Portugal.

Figura 10 - As cinco forças de Porter



Fonte: Elaboração Própria, adaptado de Porter (1992)

- Rivalidade entre concorrentes

O projeto situa-se no mercado *online* portanto qualquer plataforma de *crowdfunding* em Portugal ou no Mundo, pode funcionar como potencial concorrente.

O *website* [www.ppl.com.pt](http://www.ppl.com.pt) pode ser considerado o principal concorrente direto pois disponibiliza o mesmo serviço, com a diferença de não ser apenas direcionado para a organização de eventos musicais.

Ao nível da concorrência indireta identificamos todas as restantes plataformas de *crowdfunding* em Portugal e no Mundo.

Assim consideramos que a rivalidade entre concorrentes é média, de acordo com os fatores que a caracterizam. Vd. Tabela 9.

Tabela 9 - Rivalidade entre concorrentes

	Fraco	1	2	3	4	5	Forte
Número de concorrentes				X			
Crescimento do mercado						X	
Custos Fixos			X				
Diferenciação dos produtos/serviços				X			
Custos de mudança			X				
Capacidade de expansão			X				
Barreiras à saída			X				
Equilíbrio entre concorrentes				X			

Fonte: Elaboração Própria, adaptado de Porter (1992)

- Ameaça de serviços substitutos

Existem outros serviços de plataformas de *crowdfunding* dedicadas a diversas áreas que podem ser considerados serviços substitutos. Esta ameaça constitui uma motivação para a “Nós Queremos!” analisar e dominar o conhecimento sobre as preferências do público-alvo. Podemos ver na Tabela 10, o que é considerado uma ameaça forte.

Tabela 10 - Serviços Substitutos

	Fraco	1	2	3	4	5	Forte
Preço relativo				X			
Taxa de melhoria preço-qualidade				X			
Probabilidade de aparecimento de novos serviços						X	

Fonte: Elaboração Própria, adaptado de Porter (1992)

- Poder negocial dos fornecedores

Será estabelecida uma relação de confiança com os fornecedores da “Nós Queremos!” e exigidos elevados níveis de segurança. A análise e escolha criteriosa dos fornecedores será efetuada evento a evento, de acordo com o local de realização e aproveitando sinergias com fornecedores locais ou regionais. Os principais fornecedores serão na área da multimídia e audiovisuais e salas de espetáculos. O

poder negocial dos fornecedores é médio pois consideramos existir um equilíbrio entre a oferta e a procura. Podemos ver na Tabela 11 quais os princípios do poder negocial dos fornecedores.

Tabela 11 - Poder negocial dos fornecedores

	Fraco	1	2	3	4	5	Forte
Concentração dos fornecedores				X			
Grau de importância dos clientes para os fornecedores				X			
Grau de diferenciação				X			
Existência de produtos substitutos						X	
Custos de mudança				X			
Impacto da qualidade no produto final				X			
Ameaça de integração do fornecedor		X					

Fonte: Elaboração Própria, adaptado de Porter (1992)

- Ameaça de novas entradas

O *crowdfunding* ainda é um conceito pouco desenvolvido e Portugal e dado o seu crescimento em termos mundiais, consideramos que a ameaça de novas entradas é forte. Podemos ver na Tabela 12 quais os princípios que dificultam a entrada de novas concorrentes.

Tabela 12 - Ameaça de novas entradas

	Fraco	1	2	3	4	5	Forte
Economias de escala			X				
Diferenciação do serviço					X		
Necessidade de investimento				X			
Acesso a canais de distribuição					X		
Políticas e apoios governamentais				X			

Fonte: Elaboração Própria, adaptado de Porter (1992)

- Poder negocial dos clientes

Os clientes da “Nós Queremos!” são exigentes e amantes de música e têm o poder de escolher outras plataformas de *crowdfunding*. No entanto, a nossa plataforma possui como vantagem competitiva o fato de ser especializada em música,

especificamente em eventos musicais. Podemos ver na Tabela 13 quais os princípios do poder negocial dos clientes, considerando um poder negocial médio.

Tabela 13 - Poder negocial dos clientes

	Fraco	1	2	3	4	5	Forte
Grau de concentração			X				
Grau de informação exigida pelos clientes						X	
Diferenciação dos produtos/serviços fornecidos					X		
Volume de compras			X				
Custos de mudança		X					
Lucros do cliente				X			
Percepção da qualidade do serviço prestado					X		

Fonte: Elaboração Própria, adaptado de Porter (1992)

Na Tabela 14 é apresentado um quadro síntese do Modelo de 5 forças de Porter adaptado ao projeto “Nós Queremos!”.

Tabela 14 - Quadro síntese - cinco forças de Porter

	Fraco	Médio	Forte
Rivalidade concorrencial		X	
Poder negocial dos fornecedores		X	
Poder negocial dos clientes		X	
Ameaça de serviços substitutos			X
Ameaça de novas entradas			X

Fonte: Elaboração Própria, adaptado de Porter (1992)

### 5.3. Plano de Marketing

#### 5.3.1. Missão, Visão e Valores da “Nós Queremos!”

##### Missão

Contribuir para a divulgação de novos projetos musicais, satisfazendo os fãs com aquilo que eles desejam ouvir e os artistas com a divulgação do seu trabalho.

##### Visão

Sermos reconhecidos como uma empresa inovadora na área do *crowdfunding* musical em Portugal.

##### Valores

Os nossos serviços e a nossa atuação no mercado assentam nos seguintes valores:

- Confiança: Alcançar a confiança plena dos nossos clientes;
- Segurança: Os eventos são realizados com respeito pelas normas e leis em vigor;
- Responsabilidade Social: Os eventos terão uma componente de responsabilidade social, sendo doada uma percentagem do valor angariado a uma instituição de solidariedade social;
- Trabalho em equipa: Uma equipa unida e motivada para construir uma empresa sólida;
- Ética: Implementação de uma cultura de ética e de transparência nas relações com todas as partes interessadas;
- Criatividade e Inovação.



### 5.3.2. Objetivos de Marketing

Pretende-se divulgar o conceito de negócio captando clientes para o serviço e trabalhando para que o projeto após o primeiro ano de atividade seja uma referência a nível nacional. Assim, os principais objetivos de marketing são:

- Desenvolver de forma continuada uma plataforma de *crowdfunding* exclusiva para eventos musicais;
- Permitir que os produtores com menos recursos financeiros possam obter financiamento para os seus eventos;
- Contribuir para o aumento do número de eventos de música portuguesa;
- Conseguir um nível de satisfação dos clientes superior a 70% no primeiro ano de atividade.

### 5.3.3. Análise SWOT

Através desta ferramenta definimos os pontos fortes e fracos (Vd. Tabela 15 e Tabela 16) ameaças e oportunidades (Vd. Tabela 17 e Tabela 18) inerentes ao projeto.

#### Pontos Fortes

A Tabela 15 apresenta os pontos fortes do projeto “Nós Queremos!”. De destacar o conceito inovador em Portugal, a motivação da equipa para levar este projeto ao sucesso, a qualidade do serviço prestado aos seus clientes, e a melhoria contínua.

Tabela 15 - Pontos Fortes do Projeto

Pontos Fortes	Impacto no Negócio			Tendência		
	Elevado	Médio	Fraco	Subir	=	Descer
Aposta numa política centrada na qualidade, identidade e criatividade	X			X		
Recursos Humanos motivados	X			X		

Eventos a preços acessíveis	X				X	
<i>Design</i>	X			X		
Conceito inovador em Portugal	X				X	
Política de Responsabilidade Social	X				X	

Fonte: Elaboração Própria

Na Tabela 16 apresentamos os pontos fracos do projeto “Nós Queremos!”, que no início da atividade se prendem principalmente com a dificuldade em encontrar parceiros que queiram trabalhar com uma nova empresa. Por isso, acreditamos que a aposta na comunicação através das redes sociais será essencial para o sucesso do projeto.

Tabela 16 - Pontos Fracos do Projeto

Pontos Fracos	Impacto no Negócio			Tendência		
	Elevado	Médio	Fraco	Subir	=	Descer
Empresa recente no Mercado	X					X
Tecnologia dispendiosa e em constante atualização	X					X
Pagamentos <i>online</i>	X					X
Desconfiança por parte do utilizador	X					X

Fonte: Elaboração Própria

As oportunidades do projeto “Nós Queremos!” estão referenciadas na Tabela 17. De destacar a existência de poucos serviços concorrentes ao “Nós Queremos!”.

Tabela 17 - Oportunidades do Projeto

Oportunidades	Impacto no Negócio			Probabilidade de Ocorrência		
	Elevado	Médio	Fraco	Subir	=	Descer
Existência de poucos serviços concorrentes	X				X	
Estabelecer parcerias com as empresas do ramo		X		X		
Aposta na Comunicação através das Redes Sociais	X			X		

Fonte: Elaboração Própria

Podemos analisar pela Tabela 18 quais as ameaças ao projeto “Nós Queremos!”. De destacar a escolha de serviços substitutos e a dificuldade de entrar em contacto direto com os artistas.

Tabela 18 - Ameaças do Projeto

Ameaças	Impacto no Negócio			Probabilidade de Ocorrência		
	Elevado	Médio	Fraco	Subir	=	Descer
Serviços substitutos	X				X	
Conjuntura económica nacional e internacional		X			X	
Dificuldade no contacto com os artistas	X					X
<i>Cachets</i> inflacionados	X					X

Fonte: Elaboração Própria

A direção da empresa analisará regularmente estes pontos e tomará decisões que permitirão ultrapassar os obstáculos e as dificuldades à gestão da empresa.

No Apêndice V – Análise do Mercado – Análise SWOT, podemos analisar quais são os pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças internas e externas à “Nós Queremos!”.

Na Tabela 19 podemos ver quais as ações a executar para atenuar as ameaças e os pontos fracos e elevar a atratividade do projeto com as oportunidades e os pontos fortes.

Tabela 19 - Análise SWOT - ações a executar

Ações a executar	Pontos fortes	Pontos Fracos
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aposta numa política centrada na qualidade, identidade e criatividade;</li> <li>- Recursos Humanos motivados;</li> <li>- Eventos a preços acessíveis;</li> <li>- <i>Design</i>;</li> <li>- Conceito inovador em</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Empresa recente no mercado;</li> <li>- Tecnologia dispendiosa e em constante atualização;</li> <li>- Pagamentos <i>online</i>;</li> <li>- Desconfiança por parte do utilizador.</li> </ul>

	Portugal; - Política de Responsabilidade Social.	
<b>Oportunidades</b>		
Existência de poucos serviços concorrentes	- Comunicação e promoção forte no início do projeto de forma a captar o máximo de clientes e visibilidade nos órgãos de comunicação social; - Aposta na segmentação do produto; - Desenvolvimento de campanhas de promoção nas redes sociais, especialmente no <i>Facebook</i> .	- Formação contínua dos colaboradores; - Desenvolvimento de parcerias na área das TIC; - Aposta numa comunicação esclarecedora sobre o conceito; - Desenvolvimento de campanhas atrativas de marketing para captação de clientes.
Estabelecer parcerias com as empresas do ramo		
Aposta na Comunicação através das Redes Sociais		
<b>Ameaças</b>		
Serviços substitutos	- Melhoria contínua do serviço; - <i>Website</i> atrativo e simplificado; - Parcerias com artistas e agentes.	- Comunicação forte no início para a captação de todas as campanhas de <i>crowdfunding</i> relacionadas com música; - Estudo constante do mercado nacional e internacional seguindo as tendências.
Conjuntura económico nacional e internacional		
Dificuldade no contacto com os artistas		
<i>Cachets</i> inflacionados		

Fonte: Elaboração Própria

### 5.3.4. Desenvolvimento Estratégico

Para um desenvolvimento estratégico eficaz foi trabalhada a segmentação, o *targeting* e o posicionamento (STP).

#### 5.3.4.1. Segmentação e *Targeting*

A “Nós Queremos!” irá apostar num mercado específico constituído pelo público amante de música, os produtores de eventos musicais e os artistas.

O público amante de música apresenta as seguintes características:

- Demografia: Público-alvo do género feminino e masculino, com todos os intervalos de idade;
- Geografia: âmbito nacional, com maior incidência das regiões de Lisboa e Porto (numa primeira fase);
- Classe Social: Média e média alta;
- O que procuram: Inovação, diversão, socialização, sair da rotina, extravasar, estar com os amigos, conhecer pessoas novas, ter experiências e partilhá-las.
- O que fazem: Utilizam as redes sociais e a *internet*; estão *online* e querem saber as novidades do momento; estão atentos às mudanças do mundo e não aceitam qualquer oferta banal, se não for diferente e único pela sua essência, dificilmente aderem; leem alguns jornais gratuitos e seguem algumas agendas em formato digital; ouvem algumas rádios e estão sempre ligados à rede *web* através dos computadores, telemóveis, *tablets*; seguem alguns líderes de opinião como apresentadores de televisão, críticos, *bloggers* e amigos do *Facebook*.

Podem existir outros públicos secundários que mesmo não sendo participantes ativos, acabam por ser influenciados, tais como, amigos, colegas e familiares.

Em relação aos produtores de eventos e artistas, são considerados todos os que contactem a “Nós Queremos!” no sentido de necessitar de financiamento para um evento ou projeto seu.

#### **5.3.4.2. Posicionamento**

O posicionamento da “Nós Queremos!” assenta numa comunicação e relacionamento próximo de todos os agentes do mercado (em especial do público)

partindo de uma base de amizade, respeito, confiança e colaboração que permitirá fortalecer a imagem da empresa no mercado dos eventos em Portugal.

A “Nós Queremos!” pretende ser uma empresa conhecida e reconhecida no mercado como a melhor solução para todos os que pretendam realizar campanhas de *crowdfunding* em Portugal na área da música.

### **5.3.5. Marketing – Mix**

#### **5.3.5.1. Produto**

Trata-se de uma plataforma de *crowdfunding* para eventos musicais que pretende dar ao público/consumidores, a possibilidade de escolher os concertos/espetáculos musicais preferidos e que pretende ver ao vivo, através de um financiamento coletivo.

#### Denominação “Nós Queremos!”

A palavra “Queremos” foi escolhida pela força sobre a “multidão” nela representada e “Nós” significa a “multidão” que é necessária para o sucesso das campanhas de *crowdfunding*.

#### Logótipo

Para a criação do logótipo foi realizado um *briefing* com uma equipa de comunicação e um *designer* gráfico para definir uma linha de imagem. Para a criação do logótipo foi pedido que este passasse uma imagem atrativa e que refletisse a imagem da empresa, conforme a Figura 11.

Figura 11 - Logótipo “Nós Queremos!”



Fonte: Elaboração Própria

O slogan da “Nós Queremos!” é: “*Faz-te ouvir!*”. O propósito é que o público se faça ouvir, dizendo aquilo que quer ver e ouvir ao vivo em Portugal.

No Apêndice VIII – Plano de Marketing - Elementos gráficos da marca “Nós Queremos!” podem ser consultados os restantes elementos gráficos da “Nós Queremos!”.

#### **5.3.5.2. Preço**

O valor do preço do bilhete do espetáculo e do investimento que o público irá fazer, vai depender de diversos fatores, entre os quais, o valor do *cachet* dos artistas e do local onde o evento se irá realizar. Assim, o valor de venda ao público, será calculado com base numa análise cuidada destes fatores.

Por exemplo, se o valor total dos custos de produção for de 2.000€ para uma sala com capacidade para 450 pessoas, precisamos de 150 pessoas a investir em média 13,33€ (bilhetes reembolsáveis), esperando posteriormente proceder à venda ao público em geral, dos restantes 300 bilhetes normais ao preço de 15€. Este exemplo acontece caso seja a “Nós Queremos!” a realizar o evento.

Se o produtor do evento quiser apenas utilizar a plataforma para angariar o financiamento para o seu evento, a “Nós Queremos!” cobra uma comissão de 5% do valor angariado no caso da respetiva campanha ter sucesso.

#### **5.3.5.3. Distribuição**

A “Nós Queremos!” chega ao seu público através dos seguintes canais:

- Plataforma de *crowdfunding* (*website* oficial)<sup>51</sup>
- Redes Sociais (*Facebook* e *Twitter*)<sup>52</sup>
- Canal *YouTube* <sup>53</sup>
- *Blog*<sup>54</sup>

#### **5.3.5.4. Comunicação**

A divulgação do projeto será feita através de diversos canais físicos e virtuais e serão utilizadas as seguintes ferramentas:

- Marketing Digital;
- Marketing Direto;
- Relações Públicas.

---

<sup>51</sup> *Website*: [www.nosqueremos.pt](http://www.nosqueremos.pt)

<sup>52</sup> *Facebook*: [www.facebook.com/nosqueremos.pt](http://www.facebook.com/nosqueremos.pt)

<sup>53</sup> Canal *You Tube*: [www.youtube.com/user/NosQueremosPT](http://www.youtube.com/user/NosQueremosPT)

<sup>54</sup> *Blog*: [www.nosqueremospt.blogspot.pt](http://www.nosqueremospt.blogspot.pt)



## Marketing Digital

- *Website* “Nós Queremos!”

Criação do *website* [www.nosqueremos.pt](http://www.nosqueremos.pt) que integra a plataforma de *crowdfunding* para eventos musicais.

O *website* será criado pelo mesmo *web designer* que criou o logótipo para garantir uma coerência na imagem. Terá um *design* atraente e *user-friendly* proporcionando uma experiência única e de elevado grau de satisfação.

Esta ferramenta será o principal meio de comunicação com os *stakeholders* e estará em constante atualização. Numa primeira fase ficará disponível apenas em língua portuguesa mas estará disponível em inglês a partir de 2016.

Este *website* terá todos os certificados de segurança, pois através dele o público irá financiar os eventos que pretende, utilizando o serviço disponibilizado para pagamentos *online*.

- *Facebook, Instagram e Twitter*

A “Nós Queremos!” estará presente ativamente nas redes sociais, através da divulgação diária de notícias sobre as campanhas para eventos musicais a ocorrer na plataforma e sobre o conceito de *crowdfunding*. No

Anexo I – Plano de Marketing - Proposta de Gestão de Redes Sociais pode ser consultada a proposta de gestão de redes sociais para a empresa.

- *Blog*

O *blog* [www.nosqueremospt.blogspot.pt](http://www.nosqueremospt.blogspot.pt) será outra aposta na comunicação de marketing digital. Nele serão também divulgadas detalhadamente todas as notícias sobre a “Nós Queremos!” e o mundo do *crowdfunding*.

## Marketing Direto

A equipa de marketing da “Nós Queremos!” irá proceder ao envio de *newsletters* a todos os que solicitarem a mesma no nosso *website*. O envio será efetuado sempre que haja algum acontecimento importante em divulgação e será enviado quinzenalmente.

No Apêndice VII – Plano de Marketing – “*Newsletter* Nós Queremos!” pode ser consultado um exemplar de uma *newsletter*.

## Relações Públicas

Em acontecimentos importantes será enviada uma *press release* para os principais meios de comunicação social, com destaque para a revista “Time Out”, o “Seminário Expresso”, a “Event Point”, o “Dinheiro Vivo” e o “Público”.

No Apêndice VI – Plano de Marketing – *Press Release* da “Nós Queremos!” pode ser consultada a primeira *press release* da “Nós Queremos!” enviada para os meios de comunicação social.

Na Tabela 20 podemos ver a calendarização da comunicação da “Nós Queremos!” por suporte e por meio.

Tabela 20 Calendarização da Comunicação do "Nós Queremos!"

Suporte	Calendarização	Características	Meios
Imprensa escrita (Jornais + Revistas)	Quinzenal (durante dois meses)  Após, sempre que existam novos conteúdos que o justifiquem	<i>Press Release</i> (enviada na primeira semana de cada mês);  - Notícias, Reportagens e/ou Sugestões de/para eventos/concertos designados;	- Público;  - Expresso;  - Blitz  - Time Out;  - Metro/Destak / Oje.

		- Notas informativas + <i>Layout</i> dos eventos ou sugestões em destaque.	
Imprensa Online (publicações generalistas + especializadas)	Sempre que existam novos conteúdos que o justifiquem	- <i>Press Release</i> (enviada na primeira semana de cada mês); - Notícias, Reportagens e/ou Sugestões de/para eventos/concertos designados; - Notas informativas + <i>Layout</i> dos eventos ou sugestões em destaque.	- Meios impressos generalistas com versão online; - Rua de Baixo; - Muda Magazine; - Punch Magazine; - Magnética Magazine; - Don't Panic; - Viral...
Estações de Rádio	Mensal (ou sempre que existam novos conteúdos que o justifiquem)	- <i>Press Release</i> (enviada na primeira semana de cada mês); - Notas informativas sobre eventos e/ou sugestões em destaque.	- Antena 3; RFM; Comercial; TSF; O2; Marginal; Radar; Vodafone FM; SWD fm...
Redes Sociais	Diário (ou sempre que existam novos conteúdos que o justifiquem)	- Criação e Gestão de conteúdos + Atualizações; - Convites e comunicação a fãs e utilizadores. - <i>Approach</i> a possíveis fãs (por interesses e gostos comuns).	- Página de <i>Facebook</i> oficial.
<i>Mailling List</i>	Quinzenal (ou sempre que existam	- <i>Newsletter</i> ; - Notas Informativas.	- <i>E-mails</i> massificados

	novos conteúdos que o justifiquem)		(software especializado incluído).
--	------------------------------------	--	------------------------------------

Fonte: Elaboração Própria

#### **5.4. Plano de Recursos Humanos**

Uma boa gestão dos recursos humanos necessita de planeamento e organização, designadamente no que respeita ao recrutamento, à atribuição de funções e responsabilidades aos colaboradores, mas também à avaliação do desempenho e à formação profissional.

A “Nós Queremos!” pretende recrutar e selecionar uma equipa orientada para os resultados. No sentido de formar e integrar jovens no mercado, pretendemos abrir uma vaga para um estagiário(a) através do programa Estágios Emprego do IEFP.

##### **5.4.1. Equipa**

Embora numa fase inicial, o projeto “Nós Queremos!” venha a empregar duas pessoas, a sua atividade enquanto prestadora de um serviço, só será possível graças à contratação de outras empresas. No ano de 2017 prevê-se a contratação de um estagiário ao abrigo da Medida Estágios Emprego do IEFP.

Nesse sentido, com a execução deste projeto serão criados os seguintes postos de trabalho:

- 1 Diretora Geral
- 1 Diretora de Comunicação e Marketing
- 1 Estagiário através da Medida Estágios Emprego do IEFP (2017)

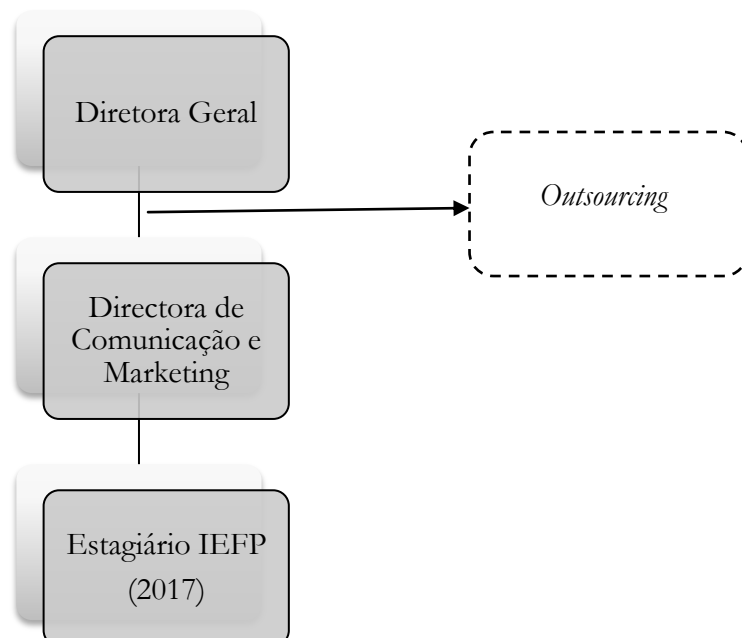
## Contratação Externa

A “Nós Queremos!” irá recorrer à contratação externa *i.e. outsourcing*, nos serviços de:

- Aluguer de espaços;
- Contabilidade e fiscalidade;
- *Webdesign*;
- Audiovisuais e Multimédia;
- Alojamento do *website*;
- Seguranças;
- *Catering*.

Pretendemos criar uma relação de confiança com os nossos fornecedores externos de forma a proporcionar a melhor experiência ao nosso cliente. Na Figura 12 está representado o organograma da equipa “Nós Queremos!”.

Figura 12 - Organograma da Equipa "Nós Queremos!"



Fonte: Elaboração Própria

#### **5.4.2. Descrição de Cargos – Responsabilidades e Funções**

Os cargos a atribuir à equipa estão de acordo com a Classificação Nacional das Profissões – conjunto de todas as profissões existentes em Portugal e respetiva descrição funcional.

##### Diretora Geral

A direção geral da “Nós Queremos!” irá planejar, dirigir e coordenar todas as atividades desenvolvidas pela empresa. Assim a diretora geral terá como funções principais:

- Definir e planejar a política da empresa;
- Planejar e dirigir as atividades;
- Avaliar as atividades e os resultados da empresa;
- Representar a empresa em relações com parceiros externos;
- Coordenar e liderar os trabalhadores.

A diretora geral da “Nós Queremos!” será uma líder nata, capaz de motivar a equipa e de lidar com as adversidades que possam surgir no caminho. De acordo com o Código do Trabalho (atual Lei nº 69/2013, de 30 de agosto), o tipo de contrato definido para a diretora geral será um contrato de trabalho por tempo indeterminado.

##### Diretora de Comunicação e Marketing

A diretora de comunicação e marketing da “Nós Queremos!” irá responder diretamente à diretora geral.

Terá como principal função planejar, dirigir e coordenar a comunicação e marketing da empresa, promovendo da melhor forma possível a marca “Nós Queremos!” no panorama nacional. As suas funções são:

- Dirigir a comunicação da empresa;
- Promover campanhas de publicidade;
- Estabelecer a relação e preparar entrevistas com os meios de comunicação social;
- Responsável pela comunicação feita no *website* oficial e redes sociais;
- Responsável pelas relações com os clientes.

A pessoa contratada terá habilitações académicas de nível superiores nas áreas da gestão e/ou marketing e comunicação. A empresa irá recorrer ao apoio de contratação Estímulo Emprego desenvolvido pelo IEFP e será feito um contrato de 6 meses com possibilidade de, após esse tempo, integração na empresa por tempo indeterminado.

No Apêndice IX – Plano de Recursos Humanos – Anúncio de Emprego Diretora de Comunicação e Marketing pode ser consultado o anúncio de emprego para a função de Diretora de Comunicação e Marketing.

### Estagiários

Aproveitando a oportunidade de integrar jovens recém-licenciados no mercado de trabalho, será aberta uma vaga de estagiário ao abrigo da Medida Estágios Emprego do IEFP a partir do terceiro da empresa (2017). O estágio terá a duração de 9 meses não prorrogáveis e serão comparticipados a 80% pelo Estado. O estagiário será responsável por tarefas administrativas e supervisionado pela Diretora de Comunicação e Marketing.

No Apêndice X – Plano de Recursos Humanos – Anúncio de Emprego Estagiário(a) pode ser consultado o anúncio de emprego para a função de estagiário.

### **5.4.3. Formação**

A Lei do Trabalho 99/2003 de 27 de Agosto e a sua correspondente regulamentação pela Lei 35/2004 de 24 de Julho, é estipulada a obrigatoriedade de formação profissional que as entidades empregadoras têm de facultar aos seus empregados.

Na “Nós Queremos!” todos os colaboradores frequentarão ações de formação profissional de acordo com as necessidades formativas previamente diagnosticadas e integradas num plano de formação aprovado pela direção.

### **5.4.4. Avaliação do Desempenho**

A avaliação de desempenho é uma ferramenta de gestão de pessoas que serve para medir a contribuição de cada colaborador relativamente aos objetivos predefinidos e permite ajustar os perfis às necessidades organizacionais.

Na “Nós Queremos!” haverá uma avaliação de desempenho individual e outra coletiva.

A avaliação individual será qualitativa no que respeito às competências comportamentais e técnicas; e quantitativa para as metas e objetivos individuais. Esta ferramenta é essencial para analisar e decidir sobre eventuais promoções, redefinir valores de remunerações, avaliar o desenvolvimento individual e dar *feedback* a cada colaborador sobre o seu desempenho na empresa.

Na avaliação de desempenho coletiva será realizada uma reunião onde será avaliada a equipa em conjunto.

É importante que cada colaborador esteja motivado, empenhado e satisfeito. Assim, será implementado um sistema de recompensas baseado em benefícios monetários de acordo com o nível de desempenho demonstrado.



Os colaboradores terão acesso privilegiado aos eventos musicais na qual a “Nós Queremos!” é convidada, aos protocolos especiais com entidades bancárias e acesso a um ginásio parceiro, entre outros benefícios.

Será elaborado um código de ética e de responsabilidade social, constituindo um guia orientador do relacionamento entre os colaboradores e os *stakeholders*. Uma vez por ano e em equipa será desenvolvida uma ação de solidariedade social em equipa numa Instituição Particular de Solidariedade Social (IPSS) parceira.

## **5.5. Plano de Operações**

### **5.5.1. Recursos físicos e tecnológicos**

#### Instalações

As instalações da “Nós Queremos!” situam-se no espaço *Village Underground Lisboa*<sup>55</sup> - VU Lisboa, integrado no Museu da Carris em Lisboa. Trata-se de um centro cultural que funciona como espaço de escritórios para a indústria criativa e como espaço de eventos. É uma estrutura arquitetónica original que utiliza contentores marítimos transformados em escritórios e dois autocarros convertidos numa cafetaria e numa sala de reuniões. O espaço oferece as seguintes condições: espaço para eventos, projetos, *workshops* e exposições; estúdios de som; cafetaria; *internet wi-fi*; ar condicionado; aberto 24 horas por dia/ 7 dias por semana; segurança permanente e o domicílio de empresas. O valor a pagar é de 150€ por mês com tudo incluído: *wi-fi*, eletricidade e limpeza.

A escolha teve por base todo o conceito associado ao “Nós Queremos!” que aposta na mobilização e na cocriação que será mais estimulado, quanto mais próximo estiver de outras mentes inovadoras e criativas, capazes de criar sinergias e mais-valias para o próprio conceito.

---

<sup>55</sup> Website: [www.vulisboa.com](http://www.vulisboa.com)

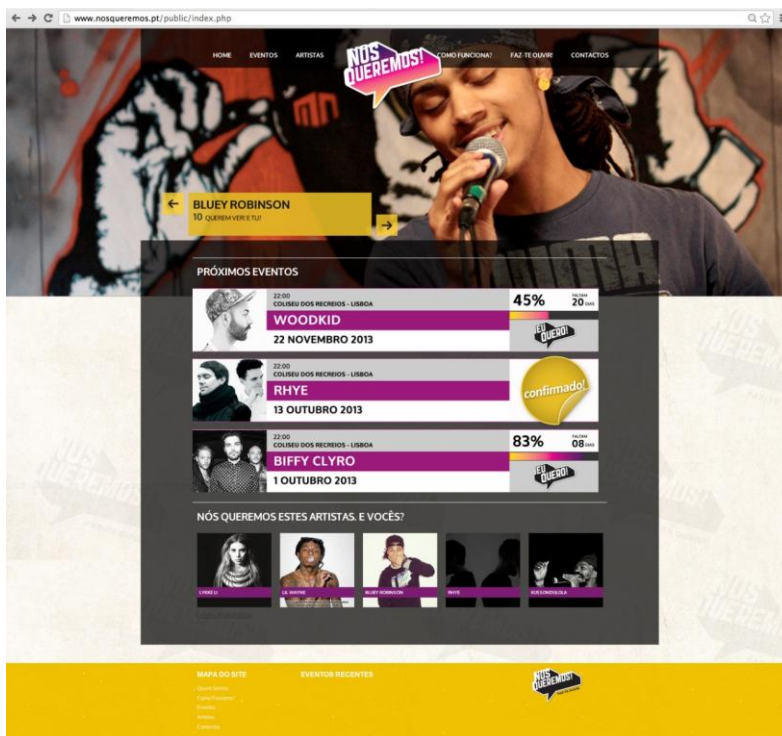
## Website

O *website* da “Nós Queremos!” será funcional, fiável e acessível (*user friendly*).

O domínio será português, *nosqueremos.pt* e permitirá que as pessoas tenham acesso a variada informação sobre a música em Portugal, podendo participar como financiadores dos eventos musicais existentes na plataforma de *crowdfunding*. Existirá uma área segura (*https*) para os pagamentos *online* com cartão de crédito e serão disponibilizadas outras formas de pagamento como a referência multibanco, o *Paypal* e transferência bancária para pagamentos superiores a 50€.

É necessário efetuar o registo gratuito no *website*, podendo ser efetuado através da rede social *facebook* ou preenchendo os dados solicitados, como o nome de utilizador, o e-mail, a *password* e a localidade, ferramenta importante para poder analisar onde se realizarão os eventos musicais.

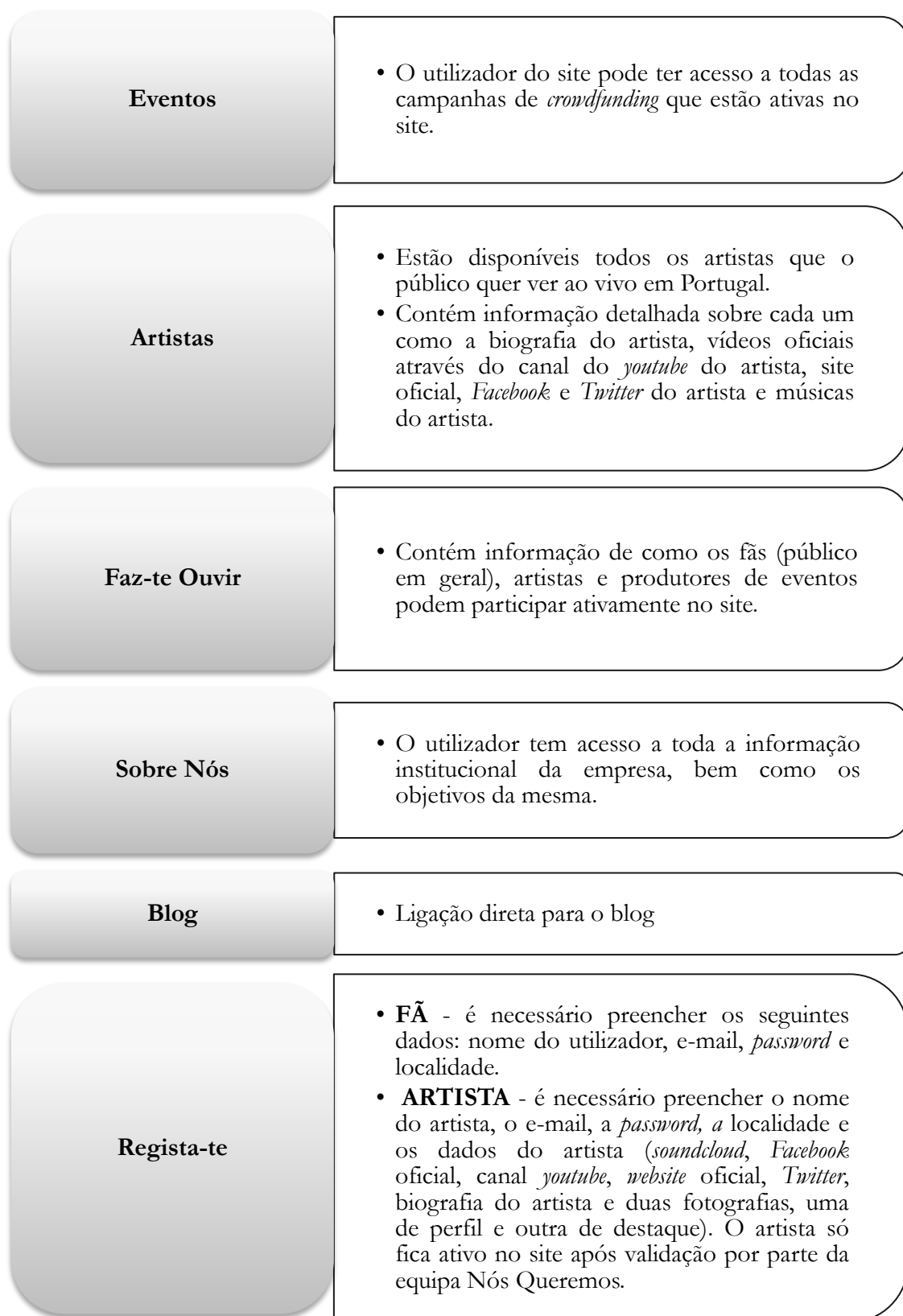
Figura 13 - Proposta de *layout* da página inicial do *website*



Fonte: Elaboração Própria

Na página inicial estão definidas as áreas mais importantes: “*Home*” (página inicial do *website*), “*Eventos*” (eventos ativos na plataforma), “*Artistas*” (listagem de artistas Nós Queremos), “*Faz-te ouvir*” (como os fãs, artistas e produtores podem-se fazer ouvir), “*Sobre Nós*” (identificação da empresa Nós Queremos), “*Blog*” (ligação para o *blog* do Nós Queremos), “*Regista-te*” (registo dos fãs e artistas), “*Login*” (entrada na área pessoal dos fãs e artistas). Na Figura 14 podemos ver o que contém cada uma das áreas do *website*.

Figura 14 - Mapa do *website* da "Nós Queremos" – Separadores principais



Fonte: Elaboração Própria

Os fãs e artistas terão acesso à área pessoal no *website* da “Nós Queremos”, através do separador “*Login*”. Na área pessoal do fã, o mesmo tem acesso à sua localidade, aos seus artistas favoritos e aos eventos que já patrocinou. Na área pessoal do artista, o mesmo acede aos dados que preencheu no registo do *website*, podendo atualizá-los quando necessitar.

Existem outros separadores secundários disponíveis no *website*: “*Como Funciona*”, “*FAQ's*”<sup>56</sup>, “*Contactos*”, “*Métodos de Pagamento*”, “*Termos e Condições de Utilização*” e “*Política de Privacidade*”. Na Figura 15 podemos ver a funcionalidade de cada separador.

Figura 15 - Mapa do *website* da "Nós Queremos!" - Separadores Secundários

<b>Como Funciona</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Complementa o “<i>Faz-te ouvir</i>” explicando com mais detalhe quais as funcionalidades da “Nós Queremos!”.</li> </ul>
<b>FAQ's</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Responde a diversas questões mais comuns que possam surgir aos fãs, artistas e promotores. O principal objetivo é que o serviço seja esclarecedor de forma a não adiar a “compra” do mesmo.</li> </ul>
<b>Contactos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disponibiliza os <i>e-mail's</i> e o perfil de <i>LinkedIn</i> de quem trabalhar na empresa, disponibilizando também uma caixa de contacto que vai diretamente para o <i>e-mail</i> geral da “Nós Queremos!”.</li> </ul>
<b>Métodos de Pagamento</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O utilizador pode ter acesso e tirar as suas dúvidas sobre os meios de pagamento disponíveis no <i>website</i> e comissões associadas aos mesmos. É bastante importante que o utilizador sinta confiança e segurança na hora de efetuar o pagamento <i>online</i>.</li> </ul>
<b>Termos e Condições de Utilização e Política de Privacidade</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• São separadores obrigatórios por lei e visão esclarecer qualquer dúvida que o utilizador possa ter enquanto utiliza o <i>website</i>.</li> </ul>

Fonte: Elaboração Própria

<sup>56</sup> *FAQ* – Acrónimo da expressão inglesa *Frequently Asked Questions*.

No Apêndice XI – Plano de Operações – Imagens *website* da “Nós Queremos!” estão disponíveis algumas imagens dos separadores do *website* da “Nós Queremos!”.

### 5.5.2. Processos referentes à operação

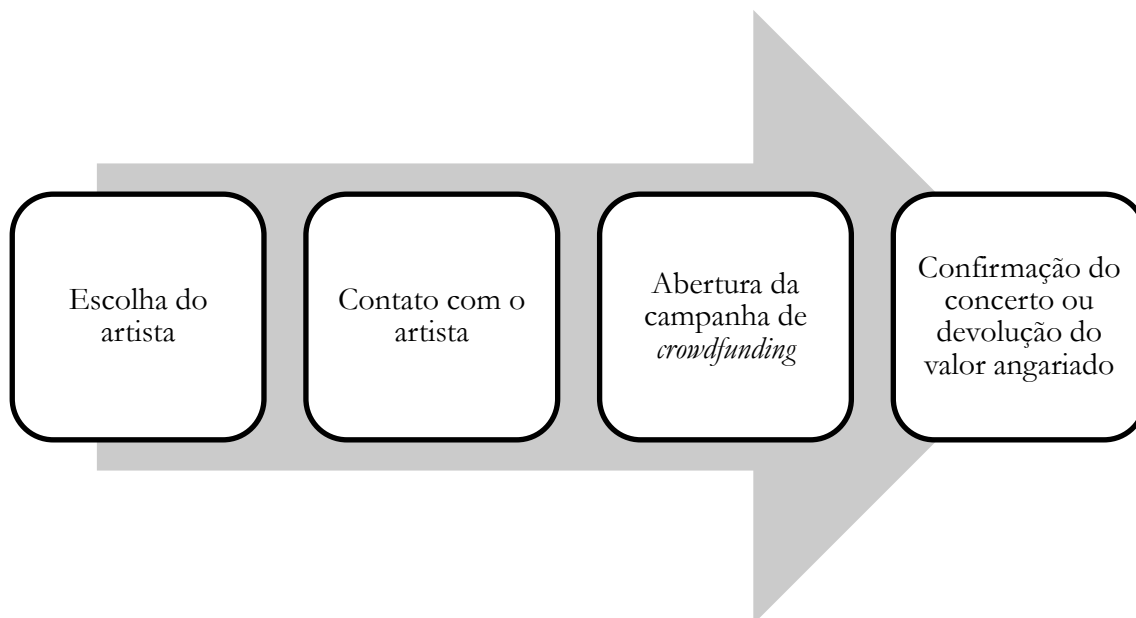
#### Processos

Os macro processos na “Nós Queremos!” são:

- A realização do evento pela “Nós Queremos!”;
- A cedência da plataforma de *crowdfunding* a um produtor ou artista para realização de uma campanha.

Quando a “Nós Queremos!” realiza o evento temos a seguinte sequência de procedimentos que constituem o designado Processo Operacional 1:

Figura 16 - Processo Operacional 1

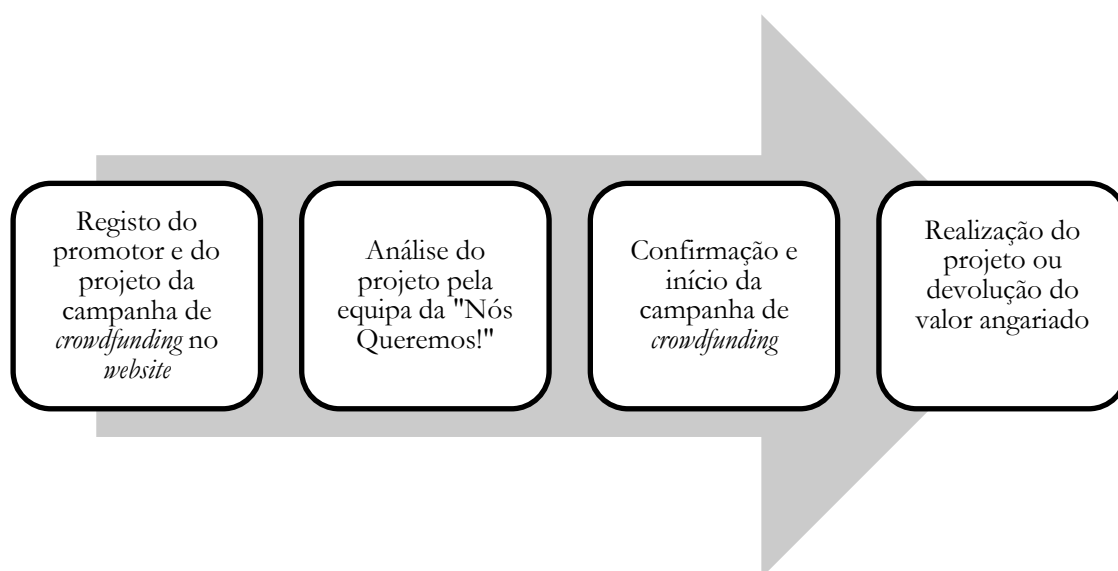


Fonte: Elaboração Própria

Na Figura 16, vemos que o primeiro procedimento é a **escolha do artista**. Através do *website* “Nós Queremos!” a equipa consegue selecionar o artista com mais fãs, seguindo posteriormente o segundo procedimento o **contato com o artista**. Fazendo recurso da sua base de dados, a equipa da “Nós Queremos!” contrata o artista escolhido, verificando a sua disponibilidade e *cachet*<sup>57</sup> para orçamentação do evento. Após confirmação do artista, a equipa pode abrir uma campanha de *crowdfunding* no *website*, para o concerto. Iniciando-se o terceiro procedimento com a **abertura da campanha de crowdfunding** e com a venda dos bilhetes reembolsáveis que darão entrada, caso a campanha tenha sucesso, ao concerto em local, dia e hora anunciados. Após confirmação do sucesso da campanha significa atingir 100% do valor pedido angariado dá-se início ao quarto procedimento que diz respeito à confirmação da **realização do concerto** ou, caso a campanha não tenha sucesso, a **devolução do valor dos bilhetes reembolsáveis** a cada fã através de transferência bancária para o NIB indicado.

Quando a “Nós Queremos!” cede a plataforma temos o seguinte conjunto de procedimentos:

Figura 17 - Processo Operacional 2



Fonte: Elaboração Própria

<sup>57</sup> Honorários de artista.

Como podemos ver na Figura 17, o primeiro procedimento passa pelo **registo do promotor e do projeto da campanha de *crowdfunding* no website**. Após a receção do projeto segue-se a **análise do projeto pela equipa da “Nós Queremos!”**. Feita essa verificação, é iniciada a **confirmação e dá-se início à campanha de *crowdfunding***. Durante a realização da campanha, o promotor utiliza ferramentas de marketing (como por exemplo, campanha de promoção no *Facebook*, entrevistas nos meios de comunicação social) para fazer a sua divulgação e angariar o valor pedido. No fim da campanha acontece um de dois cenários possíveis: ou se **realiza o projeto** ou há lugar à **devolução do valor angariado**, no caso de a campanha não ter tido sucesso.

### 5.5.3. Política de Qualidade

A política de qualidade da “Nós Queremos!” é um dos pilares da sua estratégia, em conjunto com a sua visão, missão e valores. Queremos satisfazer os desejos e as necessidades dos nossos clientes com qualidade e acrescentar valor a todos os nossos *stakeholders*.

A “Nós Queremos!” baseia a sua política de qualidade nos princípios de qualidade desenvolvidos por Deming<sup>58</sup> (1990), estes são:

- Liderança;
- Direitos;
- Ética;
- Parcerias;
- Orientação para o cliente;
- Abrangência;

---

<sup>58</sup> William Edwards Deming: Foi um estatístico, professor universitário que desenvolveu no pós 2ª guerra mundial, no Japão, importantes melhorias na prestação do serviço e na qualidade do produto disponibilizado.

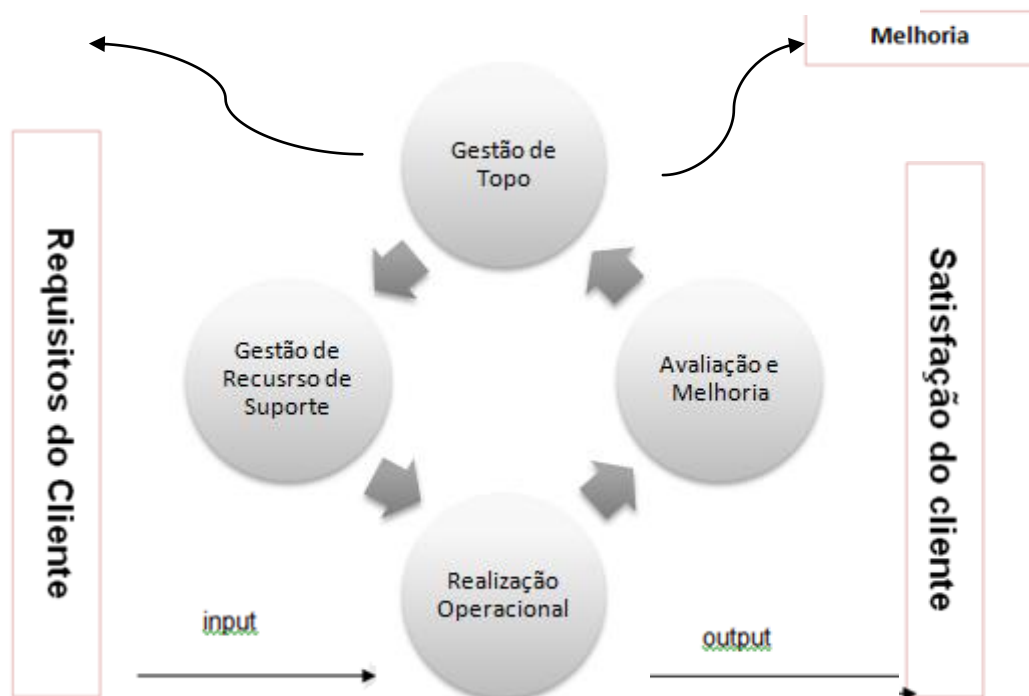


- Orientação para os resultados;
- Melhoria contínua;
- Formação da equipa.

"As necessidades e expectativas dos consumidores são o ponto de partida para a melhoria da qualidade". (Deming, 1992)

O “Ciclo de Qualidade” da “Nós Queremos!” é constituído por variáveis e relações entre elas que têm no Cliente, o seu elemento principal. Vd. Figura 18.

Figura 18 – Ciclo da Qualidade "Nós Queremos!"



Fonte: Elaboração Própria, adaptado de Pires (2007)

Para avaliação da satisfação dos clientes e utilizadores da plataforma “Nós Queremos!” serão realizados questionários *online* da sua satisfação numa melhoria contínua do serviço a ser prestado.

## 5.1. Plano Financeiro

O plano financeiro foi desenvolvido com recurso a uma folha de cálculo<sup>59</sup> disponibilizada pelo IAPMEI e utilizada em candidaturas ao programa FINICIA<sup>60</sup>.

Foram trabalhados dados previsionais para um período de cinco anos, considerando o início de atividade em Janeiro de 2015.

O detalhe do plano financeiro da “Nós Queremos!” pode ser consultado do Apêndice XII – Plano Financeiro – Taxa Média de IVA até ao Apêndice XXI – Plano Financeiro – Avaliação.

### 5.1.1. Pressupostos

Foram considerados os seguintes pressupostos gerais:

- Taxa Média de Iva sobre a Prestação de Serviços: 15%
- Taxa média anual de IRS: 15%
- Taxa média anual de IRC: 25%
- Taxa de variação dos preços (ano): 3%

Por se tratar de uma plataforma de pagamento *online* os serviços são prestados mediante pré-pagamento e portanto o prazo médio de recebimentos é de zero dias. O prazo médio de pagamentos aos fornecedores é de 30 dias a contar da data de recebimento da fatura.

Foi considerada uma taxa média ponderada de IVA sobre a Prestação de Serviços de 15%, uma vez que se oferecem dois tipos de serviço com taxas diferentes. A

---

<sup>59</sup> Consultado em Outubro de 2014, através de

[www.iapmei.pt/iapmei-mstplartigo-01.php?temaid=104&artigoid=56&msid=12](http://www.iapmei.pt/iapmei-mstplartigo-01.php?temaid=104&artigoid=56&msid=12).

<sup>60</sup> FINICIA: programa que facilita o acesso a soluções de financiamento e assistência técnica na criação de empresas, ou em empresas na fase inicial do seu ciclo de vida

utilização da plataforma possui uma taxa de IVA de 23% e a venda de bilhetes da produção de eventos musicais tem uma taxa de IVA de 13%.

### **5.1.2. Volume de Negócios**

#### **Utilização da plataforma**

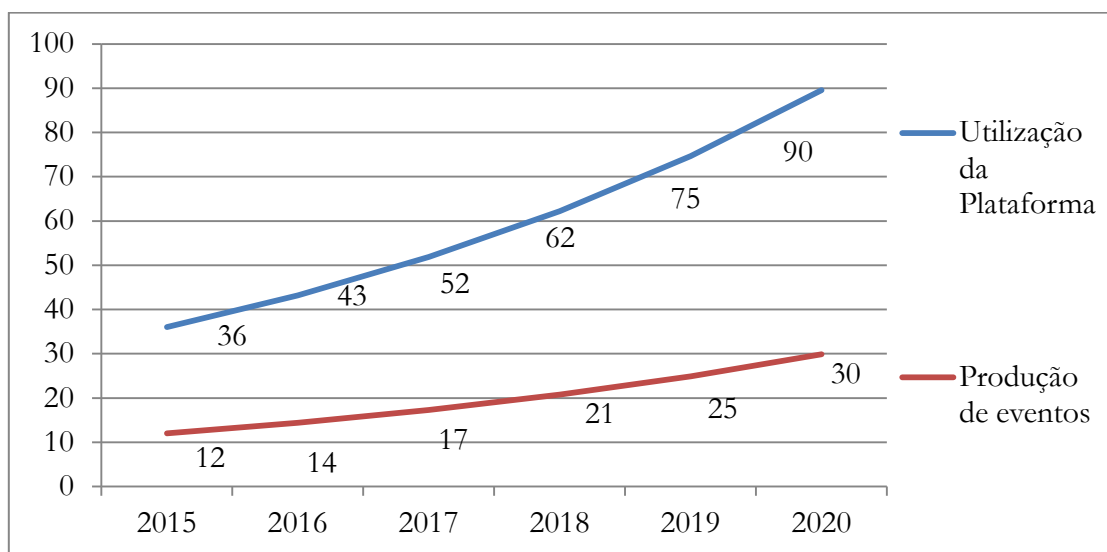
Prevê-se que no primeiro ano de atividade a “Nós Queremos!” ceda a terceiros a utilização da plataforma de *crowdfunding* 10 vezes por mês, considerando que 3 dos projetos apresentados mensalmente terão sucesso e conseguirão angariar os 100% do valor pretendido. No primeiro ano de atividade a “Nós Queremos!” considera realizar 36 campanhas com sucesso.

Só com a angariação dos 100% do valor pretendido é que a “Nós Queremos!” cobra os 5% sobre o valor angariado. Estimou-se um crescimento ao longo dos anos de 20%, cf. Gráfico 5.

#### **Produção de Eventos – Venda de Bilhetes**

Prevê-se que no primeiro ano de atividade a “Nós Queremos!” realize 1 evento mensalmente, ou seja, 12 eventos anuais. Para este serviço foi considerada uma taxa de crescimento de 20%, tendo em conta salas onde serão colocados à venda ao público cerca de 300 bilhetes a 15€ cada. Podemos ver no Gráfico 5 a evolução do número de eventos da “Nós Queremos!” ao longo dos anos.

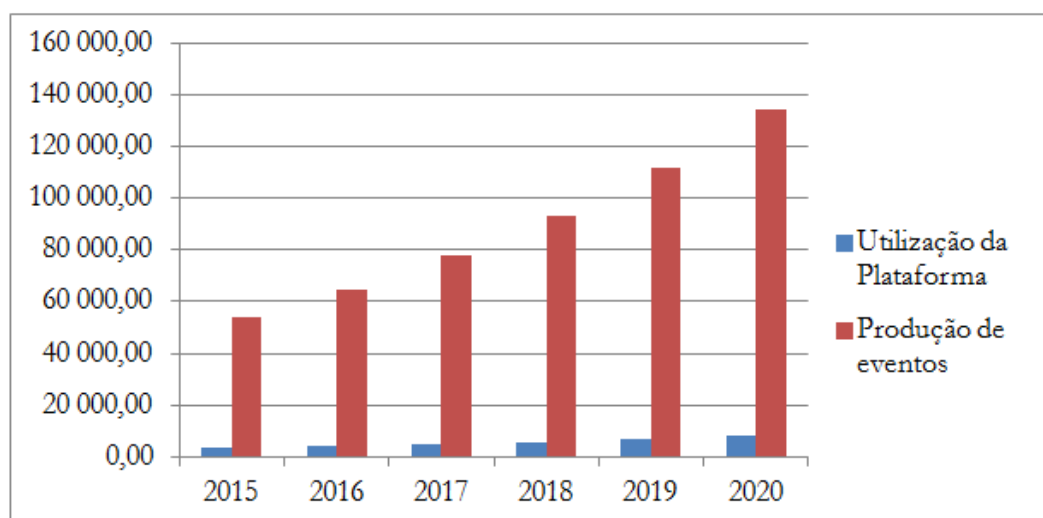
Gráfico 5- Plano Financeiro - Volume de Negócios - Utilização da Plataforma e Produção de Eventos, em unidades por ano.



Fonte: Elaboração Própria

Relativamente ao Volume de Negócios da “Nós Queremos!” em valores, podemos observar no Gráfico 6 que o valor obtido pela produção de eventos é superior ao da utilização da plataforma.

Gráfico 6 - Plano Financeiro - Volume de Negócios - Utilização da Plataforma e Produção de Eventos, em valor (€) por ano



Fonte: Elaboração Própria

### 5.1.3. Fornecimentos e Serviços Externos

Os fornecimentos e serviços externos (FSE) considerados no projeto podem ser consultados no

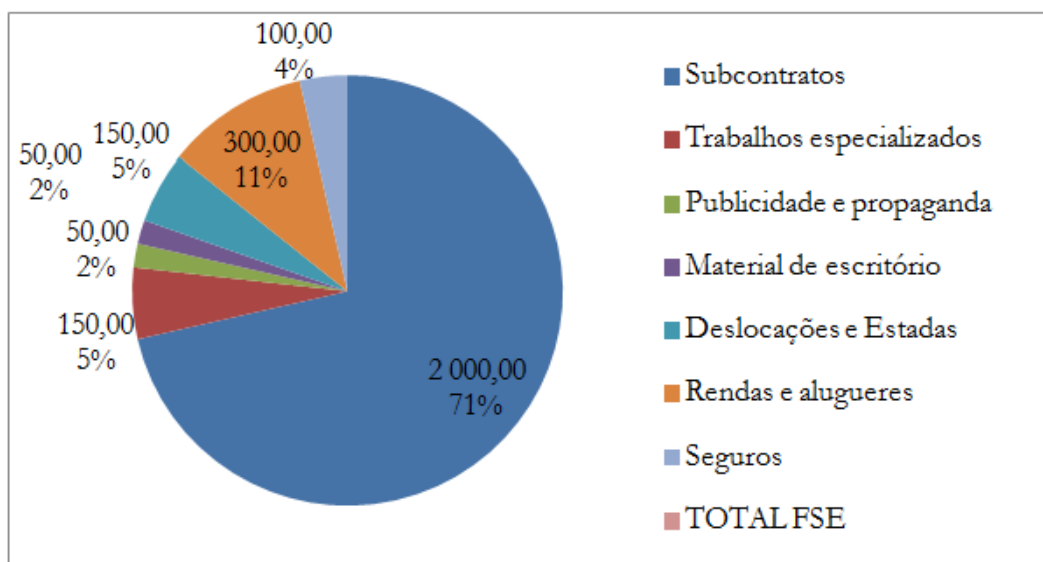
Apêndice XV – Plano Financeiro – Fornecimentos e Serviços Externos.

A “Nós Queremos!” apresenta FSE na ordem dos 33.600€ s/IVA no primeiro ano de atividade e foi considerada uma taxa de crescimento desta rubrica, na ordem dos 3%.

No Gráfico 7 podemos ver os valores mensais dos FSE’s por tipo de despesa. O valor mais elevado diz respeito aos fornecedores subcontratados mensalmente para a realização dos eventos musicais “Nós Queremos!”.

Gráfico 7 - Plano Financeiro – Fornecimentos e Serviços Externos

Valores mensais (€)



Fonte: Elaboração Própria

Na Tabela 21 estão discriminados os FSE's nas suas principais rubricas. De notar que nos subcontratos para a produção dos eventos musicais não foram considerados custos de aluguer de espaço pois foi estabelecida uma parceria com o

*Village Underground Lisboa* onde serão realizados todos os eventos “Nós Queremos!”. Os custos de produção do evento (FSE - subcontratados) é o valor angariado através da campanha de *crowdfunding* realizada na plataforma, estimando-se que haja 100 pessoas a contribuir com 20€ cada, valor que dará o direito a uma entrada VIP no evento e a um *cd* autografado pelo artista.

Tabela 21 - Plano Financeiro - FSE's - Descritivo

<b>Subcontratos</b>	- Artista - Audiovisuais e Multimédia
<b>Trabalhos especializados</b>	- TOC (Técnico Oficial de Contas)
<b>Publicidade e Propaganda</b>	- Divulgação mensal dos eventos “Nós Queremos!”
<b>Material de Escritório</b>	- Diversos para apoio
<b>Deslocações e Estadas</b>	- Deslocações do <i>staff</i> “Nós Queremos!”
<b>Rendas e Alugueres</b>	- Renda do espaço <i>coworking</i>
<b>Seguros</b>	- Seguros da empresa

Fonte: Elaboração Própria

#### 5.1.4. Custos com Pessoal

Na Tabela 22 são apresentados os valores das remunerações da equipa da “Nós Queremos!” e também foi considerado um crescimento de 3% ao longo dos anos.

Tabela 22 – Plano Financeiro – Gastos com o Pessoal - Remuneração base mensal da equipa "Nós Queremos" por ano de atividade

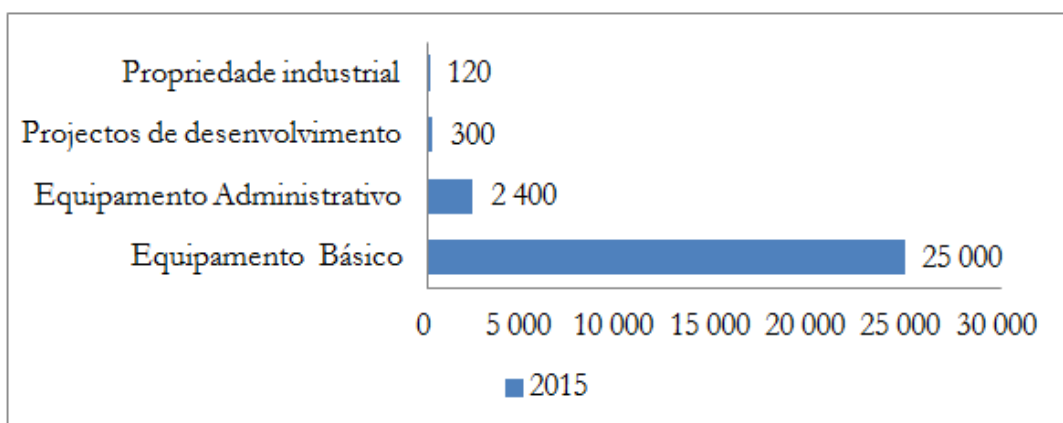
<b>Remuneração base mensal</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
<b>Diretora Geral</b>	1.200€	1.236€	1.273€	1.311€	1.351€	1.391€
<b>Diretora de Comunicação e Marketing</b>	800€	824€	849€	874€	900€	927€
<b>Estagiário 1 (IEFP)</b>	0€	0€	138€	142€	147€	151€

Fonte: Elaboração Própria

### 5.1.5. Investimento

O maior investimento do projeto “Nós Queremos!” deriva do desenvolvimento da plataforma *online*, no total de 25.000€. No Gráfico 8 podemos ver os investimentos a realizar no primeiro ano de atividade.

Gráfico 8 - Plano Financeiro – Investimento



Fonte: Elaboração Própria

De referir que com a contratação de um estagiário em 2017 será feito um investimento num computador portátil adicional.

### 5.1.6. Financiamento

A estabilidade e a rentabilidade financeira são afetadas pela estrutura de capitais próprios e alheios utilizados no seu financiamento.

O investimento total estimado no valor de 27.820€ será financiado em 20.000€ por capitais próprios e 5.000€ com recurso ao crédito bancário.

### 5.1.7. Demonstração de Resultados

A Tabela 23 apresenta os dados que concorrem para formação do resultado líquido esperado para os primeiros 6 anos de atividade.

O EBIT<sup>61</sup> do projeto é positivo a partir do quarto ano de atividade, chegando em 2020 aos 71.911€.

Note-se que o Resultado Líquido apresenta valores negativos nos três primeiros anos de atividade, invertendo-se a situação a partir de 2018 com 9.124€ e 54.876€ em 2020.

Tabela 23- Plano Financeiro - Demonstração de Resultados "Nós Queremos!"

	2015	2016	2017	2018	2019	2020
EBIT (Resultado Operacional)	-19 371	-10 047	-4 364	9 889	27 828	71 911
Juros e rendimentos similares obtidos					166	679
Juros e gastos similares suportados	1 417	1 762	1 809	765	83	
Resultado antes de imposto	-20 787	-11 809	-6 172	9 124	27 911	72 591
Imposto sobre o rendimento do período						17 715
RESULTADO LÍQUIDO DO PERÍODO	-20 787	-11 809	-6 172	9 124	27 911	54 876

Fonte: Elaboração Própria

---

<sup>61</sup> EBIT - (*Earning Before Interest and Taxes*) - corresponde a uma medida de lucro ligada ao resultado operacional da empresa.



### 5.1.8. Avaliação

O *Free Cash Flow to Firm* (FCFF) é negativo no primeiro ano de atividade (-35.183€), uma vez que a entrada de fundos (*cash inflow*) não cobre a saída (*cash outflow*), que resultam dos ciclos de atividade da empresa.

Na perspetiva do investidor o VAL (valor atual líquido) obtido foi de 335.568 e a TIR (Taxa Interna de Rendibilidade) de 70,96%. Foi também calculado um PRI (Período de Recuperação do investimento) de 5 anos. Vd. Tabela 24.

Tabela 24 - Plano Financeiro – Avaliação na perspetiva do investidor, por ano de atividade

Na perspetiva do investidor	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
<i>Free Cash Flow do Equity</i> (€)	-31.600	-2.717	-877	12.082	25.676	41.827	629.119
Fluxos Atualizados	-31.600	-2.431	-702	8.561	16.435	23.920	321.293
	-31.600	-34.030	-34.732	-26.081	-9.646	14.274	335.568
VAL			335.568				
TIR			70.96%				
<i>Pay Back Period</i>			5 anos				

Fonte: Elaboração Própria

De acordo com os resultados obtidos e à luz dos principais critérios de avaliação de investimentos, podemos concluir que o projeto “Nós Queremos!” é económica e financeiramente viável.

### 5.1.9. Avaliação – Análise de Cenários

Foi simulado um cenário de redução do Volume de Negócio (VN) em 10% e os resultados obtidos comprovam a manutenção da viabilidade económico-financeira do projeto. Todavia, se aumentarmos a percentagem de redução no VN constatamos que os *cashflows* atualizados estimados já não são suficientes para cobrir o investimento. Vd. Tabela 25 e Tabela 26.

Tabela 25 - Plano de Negócio - Avaliação de Cenários - Volume de Negócios por ano de atividade, considerado um cenário pessimista de menos 10%

<b>Prestações de Serviços</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
Utilização da Plataforma	2.916	3.499	4.199	5.039	6.047	7.256
Produção de eventos	48.600	58.320	69.984	83.981	100.777	120.932

Fonte: Elaboração Própria

Tabela 26 - Plano de Negócio - Avaliação de Cenários – Avaliação na perspetiva do investidor “Nós Queremos!” por ano de atividade, considerando um cenário pessimista de menos 10%

Na perspetiva do investidor	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>
<i>Free Cash Flow do Equity</i> (€)	-36.527	-8.849	-8.700	2.197	14.945	31.055	467.106
Fluxos Atualizados	-36.527	-7.198	-6.966	1.573	9.566	17.760	238.553
	-36.527	-44.445	-51.410	-49.837	-40.272	-22.511	216.042
VAL			216.042				
TIR			51,40%				
<i>Pay Back Period</i>			6 anos				

Fonte: Elaboração Própria

## 6. Conclusões e limitações da investigação

As novas perspetivas sobre o mercado de trabalho devido à instabilidade económico-financeira no mundo levaram a novas e empreendedoras abordagens no mercado de trabalho.

O empreendedorismo é um “movimento” que abrange a sociedade portuguesa em diversas dimensões e vertentes. O plano proposto assenta num modelo de negócio inovador – o *crowdfunding* – e visa contribuir para criação de uma plataforma na *web* com um novo método de financiamento para os eventos musicais.

Constatamos que o financiamento da cultura é uma questão importante na definição de uma política cultural, onde não pode deixar de ser enquadrada - a música.

O caminho percorrido na realização deste plano de negócio permitiu-nos concluir que, para além da vontade e da paixão da promotora, existe a oportunidade e estão criadas as condições necessárias para o sucesso do projeto. Acreditamos que o financiamento colaborativo é uma alternativa viável ao financiamento cultural para os pequenos e médios projetos.

O estudo de mercado provou, apesar da limitação por via reduzida dimensão da amostra de indivíduos que participaram em campanhas de *crowdfunding*, que uma plataforma de *crowdfunding* dedicada a eventos musicais em Portugal é uma mais-valia para diversos públicos: para todos os que gostam de música e querem assistir aos “seus” concertos de música ao vivo a preços acessíveis; para os artistas que pretendem mostrar o seu trabalho e também para todos os produtores de eventos que por falta de financiamento, não conseguem viabilizar os seus eventos musicais.

O estudo de viabilidade económico-financeira mostrou que o projeto “Nós Queremos!” é viável, tanto na perspetiva do investidor com um VAL superior a 335.568€ e uma TIR de 70,96 e um *Payback period* de 5 anos, como na perspetiva do projeto.

Este estudo também nos permitiu concluir que o *crowdfunding* não deverá ser a solução para todo o tipo de evento musicais. Os grandes projetos, devido aos montantes de financiamento envolvidos, terão maiores dificuldades em ser financiados através do financiamento colaborativo. A mobilização da “multidão” em prol de um projeto com um elevado montante financeiro não é fácil e, normalmente as campanhas têm uma duração máxima de 90 dias. As plataformas de *crowdfunding* só estão disponíveis *online* e os pagamentos são também realizados *online*, assim a “multidão” deverá ter acesso à *internet* para participar numa campanha.

Com este trabalho também pretendemos fomentar o interesse e abrir um espaço à investigação na temática do *crowdfunding* e em particular ao seu desenvolvimento em Portugal.

É intenção da promotora implementar este projeto num futuro próximo, aproveitando a oportunidade de mercado que existe em Portugal.

#### Limitações da investigação:

No que concerne às limitações da investigação, importa referir os seguintes pontos:

- A adesão aos inquéritos por questionário por parte de indivíduos que participaram em campanhas de *crowdfunding* ficou aquém do desejado;
- As informações estatísticas em relação ao *crowdfunding* em Portugal são escassas, e o estudo na sua maior parte, recorre a dados do Brasil, Reino Unido e Estados Unidos da América;
- O enquadramento jurídico deste novo conceito ainda se encontra em discussão em Portugal.

## Bibliografia

**Allen, J., O'Toole, W., McDonnell, I., & Harris, R.** (2002). *Festival and Special Event Management*. Sidney: John Wiley & Sons Australia, Ltd.

**Angels, F. N., & Portugal, T. d.** (2013, Julho). *Protocolo celebrado hoje - Governo traz Business Angels para apoiar o Turismo*. Consultado em Outubro de 2014, através de [www.fnaba.org/doc/PR-Governo-traz-Business-Angels-para-apoiar-o-Turismo.pdf](http://www.fnaba.org/doc/PR-Governo-traz-Business-Angels-para-apoiar-o-Turismo.pdf)

**Aureliano, S.** (2013). Slides da unidade curricular de Relações Públicas. Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril.

**Banco de Portugal** (2014), Boletim Económico, Outubro 2014. Obtido em Outubro de 2014 através de [www.bportugal.pt/ptpt/estudoseconomicos/publicacoes/boletimeconomico/Paginas/Bol-etimEconomico.aspx](http://www.bportugal.pt/ptpt/estudoseconomicos/publicacoes/boletimeconomico/Paginas/Bol-etimEconomico.aspx)

**Bellerflamme, Lambert & Schvienbacher** (2011). *Crowdfunding: Trapping the Right Crowd*.

**Castelo-Branco, S.** (2010). *Enciclopédia da Música em Portugal no século XX* (1ª edição ed.). Lisboa: Círculo Leitores.

**Cocco, G., & Gilvan, V.** (2009, Setembro). *O capitalismo cognitivo em debate. Liinc em revista*, v.5, nº2.. Consultado em Setembro de 2014, através de [www.revista.ibict.br/liinc/index.php/liinc%3E](http://www.revista.ibict.br/liinc/index.php/liinc%3E)

**Conhecimento, C. P.** (2002). *Qualidade: Panorama Global*. Consultado em outubro de 2014, através de [www.crcvirtual.org/vfs/old\\_crcv/biblioteca/5\\_20\\_2002\\_10\\_53/cap\\_1.html](http://www.crcvirtual.org/vfs/old_crcv/biblioteca/5_20_2002_10_53/cap_1.html)

**crowdsourcing.org.** (2012). *Crowdfunding Industry Report - Market Trends, Composition and Crowdfunding Platforms*. Consultado em Setembro de 2014, através de [www.crowdfunding.nl/wp-content/uploads/2012/05/92834651-Massolution-abridged-Crowd-Funding-Industry-Report1.pdf](http://www.crowdfunding.nl/wp-content/uploads/2012/05/92834651-Massolution-abridged-Crowd-Funding-Industry-Report1.pdf)

**Cunha, L.** (2001). *Introdução ao Turismo*. Lisboa: Verbo.

**Dias, J.** (2012). *MusicTrip Agência de Viagens Online Especializada em Festivais de Música*. Estoril: Dissertação de Mestrado na Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril. Consultado em Setembro de 2014, através de [www.comum.rcaap.pt/handle/123456789/4455](http://www.comum.rcaap.pt/handle/123456789/4455)

**Duarte, A.** (2012). Como ser empreendedor em tempos de crise. *Diário Económico*, 9.

**Editora, P.** (s.d.). Porto Editora. Consultado em Setembro de 2014, através de [www.portoeditora.pt/espacolinguaportuguesa/dol/dicionarios-online/](http://www.portoeditora.pt/espacolinguaportuguesa/dol/dicionarios-online/)

**Estatística, I. N.** (2013). Estatísticas da Cultura 2012. Lisboa: Instituto Nacional de Estatística, I.P.

**Fernandes, D. B.** (2012). Crowdsourcing: Quando? Como? e Porquê?. Lisboa: Dissertação de Mestrado no ISCTE - Business School - Instituto Universitário de Lisboa. Consultado em Setembro de 2014, através de [www.repositorio.iscte-iul.pt/handle/10071/5934](http://www.repositorio.iscte-iul.pt/handle/10071/5934)

**Getz, D.** (2005). *Event Management & Event Tourism*. United States of America: Cognizant Communication Corporation.

**Getz, D.** (1997). *Event Management and Event Tourism*. New York: Cognizant Communication Group.

**Getz, D.** (2008). *Event Tourism: definition, evolution and research*.

**Gibson, C., & Connel, J.** (2005). *Music and Tourism: On the Road Again*. Clevedon: Channel View Press.

**Hisrich, R. D., & Peters, M. P.** (2004). *Empreendedorismo*. Porto Alegre: Bookman.

**Howe, J.** (2010). *Crowdsourcing como o poder da multidão impulsiona o futuro dos negócios*. Lisboa: Actual Editora.

**IAPMEI** (n.d.), *Como Elaborar um Plano de Negócios: o seu guia para um projeto de sucesso*. Consultado em Outubro de 2014, através de [www.iapmei.pt/resources/download/GuiaPraticodoCapitaldeRisco.pdf](http://www.iapmei.pt/resources/download/GuiaPraticodoCapitaldeRisco.pdf)

**INE** (2014), *Principais Indicadores*, Lisboa. Consultado em Setembro de 2014, através de [www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine\\_princindic](http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_princindic)

- I.F. Inovação Financeira, L.** (2014). *Informador.pt*. Consultado em Outubro de 2014, através de [www.informador.pt/boletim-economia-e-empresas/3/Crowdfunding](http://www.informador.pt/boletim-economia-e-empresas/3/Crowdfunding)
- Jenner, S.** (2012). *The European Festival Market Report*. Consultado em Setembro de 2014, através de [www.festivalinsights.com/wp-content/uploads/European-Festival-Market-Report-2012.pdf](http://www.festivalinsights.com/wp-content/uploads/European-Festival-Market-Report-2012.pdf)
- Kickstarter. (2013). *The Year in Kickstarter*. Consultado em Setembro de 2014, através de [www.kickstarter.com/year/2013](http://www.kickstarter.com/year/2013)
- Lester, D.** (2013). *Start your own Business*. Crimson Publishing Ltd.
- Magliulo, A.** (2013). *A Model for the sustainable competitiveness of tourism destinations*. *European Journal of Tourism, Hospitality and Recreation*, vol. 4, 7-26.
- Matos, J. R.** (2004). *Empreendedorismo e Reformas Estruturais*. Lisboa: Associação Industrial Portuguesa.
- Monitor, G. -G.** (2012). *GEM Portugal 2012 - Estudo sobre o Empreendedorismo*. Lisboa.
- Neto, R. R.** (2014, Janeiro 2). *Publituris*. Consultado em Setembro de 2014, através de [www.publituris.pt/2014/01/02/so-acredito-na-iniciativa-privada](http://www.publituris.pt/2014/01/02/so-acredito-na-iniciativa-privada)
- Netto, M. N.** (2011, Julho). *Crowdfunding e a agência da multidão*. Consultado em Outubro de 2014, através de [www.overmundo.com.br/banco/crowdfunding-e-a-agencia-da-multidao](http://www.overmundo.com.br/banco/crowdfunding-e-a-agencia-da-multidao)
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y.** (2013). *Criar Modelos de Negócio*. Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- Pedro, F., Caetano, J., Christiani, K., & Rasquilha, L.** (2012). *Gestão de Eventos*. Lisboa: Escolar Editora.
- Pelicano, M. A.** (2009). *Festivais de Música - Perfil do consumidor e determinantes dos padrões de consumo*. Aveiro: Dissertação de Mestrado na Universidade de Aveiro. Consultado em Outubro de 2014, através de [www.ria.ua.pt/bitstream/10773/1673/1/2009001326.pdf](http://www.ria.ua.pt/bitstream/10773/1673/1/2009001326.pdf)
- Pinheiro, P. R.** (2012). *Análise de Negócio: I2 - Inov & Invest*. Lisboa: Dissertação de Mestrado no ISCTE - Business School - Instituto Universitário de Lisboa. Consultado em Outubro de 2014, através de [www.repositorio.iscte-iul.pt/handle/10071/4660](http://www.repositorio.iscte-iul.pt/handle/10071/4660)

- Pires, A.** (2007). *Qualidade - Sistemas de Gestão da Qualidade*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Pires, A.** (2013). *Plano de Negócios: Turismo em Espaço Rural na Serra de Tomar*. Estoril: Dissertação de Mestrado na Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril. Consultado em Setembro de 2014, através de [www.comum.rcaap.pt/handle/123456789/6284](http://www.comum.rcaap.pt/handle/123456789/6284)
- Porter, M. E.** (1980). *Competitive Strategy - Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: The Free Press.
- Porter, M. E.** (1992). *Vantagem Competitiva: Criando e sustentando um desempenho superior*. Rio de Janeiro: Campus.
- Quivy, R. &.** (1992). *Manual de Investigação em Ciências Sociais (4ª edição)*. Lisboa: Grávida.
- Rodrigues, C. S.** (2012). *O turismo de eventos culturais em Lisboa: Santos Populares*. Estoril: Dissertação de Mestrado na Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril. Consultado em Outubro de 2014, através de [www.comum.rcaap.pt/handle/123456789/4452](http://www.comum.rcaap.pt/handle/123456789/4452)
- Sarkar, S.** (2007). *Empreendedorismo e Inovação*. Lisboa: Escolar Editora
- Sbeghen, B. M.** (2012). *A Multidão do Crowdfunding na economia virtual: Um estudo do site Cartase*. Porto Alegre: Universidade Federal do Rio Grande do Sul - Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação.
- Silva, B. C.** (2012). *Crowdfunding - Uma alternativa para o financiamento de atividades culturais*. Niterói: Universidade Federal Fluminense.
- Steinberg, S. &.** (2012). *The Crowdfunding Bible: How to Raise Money for Any Startup, Video Game or Project. (ebook)*. retirado de <http://amazon.co.uk>. .
- Talkfest.** (2014). *Questionário sobre o Perfil do Festivaleiro Português e Ambiente Social nos Festivais de Música em Portugal*. Consultado em Setembro de 2014, através de [www.dropbox.com/s/i1vzi8i5uc70gqz/ApresentacaoResultados\\_Quest.pdf](http://www.dropbox.com/s/i1vzi8i5uc70gqz/ApresentacaoResultados_Quest.pdf)
- Turismo de Portugal** (2011). *PENT - Plano Estratégico Nacional para o Turismo - Propostas de revisão no horizonte 2015*. Consultado em Setembro de 2014, através de [www.turismodeportugal.pt/Portugu%C3%AAs/turismodeportugal/Documents/PENT\\_Revis%C3%A3o.pdf](http://www.turismodeportugal.pt/Portugu%C3%AAs/turismodeportugal/Documents/PENT_Revis%C3%A3o.pdf)



**Veras, M.** (2011). Empreendedorismo. *AYR - Insights* , 4.

**Village Underground Lisboa** (2014). *Press Release Village Underground Lisboa*. Consultado em Outubro de 2014, através de [www.vulisboa.com](http://www.vulisboa.com)

**Watt, D. C.** (2004). *Gestão de Eventos em Lazer e Turismo*. Porto Alegre: Bookman.

**Wolfrat, K.** *Crowdfunding - The next big thing?* Great Britain: Amazon.co.uk, Ltd.

**Yeoman, I., Robertson, M., Ali-Knight, J., Drummond, S., & McMahon-Beattie, U.** (2004). *Festival and events management*. Elsevier Ltd.

### **Legislação Consultada**

**Lei do Trabalho nº99/2003** de 27 de Agosto (Aprova o Código de Trabalho)

**Lei nº35/2004** de 29 de Julho (Regulamenta a Lei nº99/2003 de 27 de Agosto)

**Projeto de Lei 419/XII** (Aprova o Regime Jurídico do Financiamento Colaborativo)

## **Anexos e Apêndices**



**A JUICE**

**TEMOS SEDE  
DE BOAS IDEIAS!**

Queremos extrair o melhor das marcas e  
apresentar a melhor solução para o problema e  
a melhor oferta para o cliente.

A JUICE actua no mercado com uma atitude inovadora e  
com a motivação de entender o mercado, a sua evolução e  
as necessidades de cada marca e cliente.

## GESTÃO DE REDES SOCIAIS

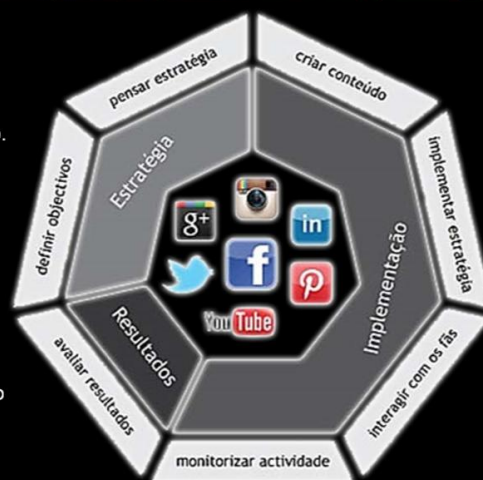
A JUICE potencia as marcas, negócios e personalidades nas redes sociais.

Definimos objectivos com os nossos clientes e aconselhamos a melhor estratégia para o sucesso.

A nossa missão é que os clientes que activamos saiam com um posicionamento reforçado no mercado e junto do target.

Temos sempre um plano de gestão de potenciais crises definido, assim como uma estratégia integrada para a actividade online.

Assentamos as vantagens da nossa gestão de redes sociais na capacidade de criarmos conteúdo envolvente e viral. No final de cada plano de activação, todos os resultados são devidamente avaliados.



## GESTÃO DE REDES SOCIAIS



# GESTÃO DE REDES SOCIAIS



## PROPOSTA (GESTÃO PÁGINA FACEBOOK)

### ESTRATÉGIA:



# GESTÃO DE REDES SOCIAIS



## PROPOSTA (GESTÃO PÁGINA FACEBOOK)

### PLANEAMENTO:

#### CONTEÚDOS

Actualização da página de facebook com conteúdos direccionados para o seu público-alvo, de modo a criar rotinas e fidelizar a comunidade Nós Queremos, incentivando a interacção entre a página e a comunidade.

#### CAMPANHAS PUBLICIDADE

Impulsionamento da página de facebook Nós Queremos, através da criação de campanhas publicitárias, direccionadas para públicos específicos presentes nesta rede social, podendo ser segmentadas por sexo, faixa etária, localização, nacionalidade, entre outros.



# GESTÃO DE REDES SOCIAIS



## PROPOSTA (GESTÃO PÁGINA FACEBOOK)

### PLANEAMENTO:

#### CONTEÚDOS

##### - Banda da Semana

.Criação do Post "Banda da Semana", sendo publicada uma imagem a divulgar qual a banda referente a essa semana.

.Publicação de músicas referentes à banda da semana.

.Divulgação de informações/curiosidades relacionadas à banda da semana

##### -Passatempo VideoClip

.Publicação de uma imagem característica de um determinado videoclip, convidando a comunidade da página a adivinhar a música/banda a que se refere a imagem em questão.

# GESTÃO DE REDES SOCIAIS



## PROPOSTA (GESTÃO PÁGINA FACEBOOK)

### PLANEAMENTO:

#### CONTEÚDOS

-Publicações mensais questionando que bandas gostaria a comunidade Nós Queremos de ver actuar em Portugal

-Publicações mensais informando os eventos disponíveis no site Nós Queremos

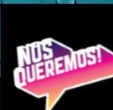
-Imagens publicadas em momentos específicos informando determinados acontecimentos comemorativos, nomeadamente nº de likes alcançados, aniversário Nós Queremos, entre outros.

- Criação de imagens temáticas como dias festivos, alteração da estação do ano, entre outros.

-Criação de passatempos, aumentando a interacção com a comunidade.

- Divulgação de notícias relacionadas com o Nós Queremos e com o Crowdfunding.

# GESTÃO DE REDES SOCIAIS



## PROPOSTA (GESTÃO PÁGINA FACEBOOK)

Temática da Publicação	Dia da Semana				
	Segunda-Feira	Terça-Feira	Quarta-Feira	Quinta-Feira	Sexta-Feira
Imagem da Banda da Semana	x				
Música da banda da semana		x		x	
Curiosidades sobre a banda da semana			x		
Imagem de videoclip: Adivinhar de que banda é	x				x

Temática da Publicação	Mensal
Bandas que gostarias de ver em Portugal	x
Eventos disponíveis no Nós Queremos	x x x

Temática da Publicação	Momentos Específicos
Imagens Comemorativas (nº likes, aniversário, etc)	x
Imagens Temáticas (Dia Festivo, Estação do Ano, etc)	x
Passatempos	x
Notícias sobre o Nós Queremos	x
Notícias sobre o Crowdfunding	x

[www.magbe.com.pt](http://www.magbe.com.pt)

+351 21 318 71 16 | Praça do Príncipe Real, n.º 18  
 geral@magbe.com.pt | 1250-184 Lisboa • Portugal

Anexo II - Plano de Recursos Humanos - Tabela salarial – Boletim do Trabalho e do Emprego, nº3, 22/01/2014

Figura 19- Tabela salarial

**Secção A - Mapa de pessoal**

Grupo de pessoal	Carreira	Níveis remuneratórios	
		Posição remuneratória de admissão	Última posição remuneratória
Dirigente	Director geral	Única	
	Chefe de direcção		
	Chefe de divisão		
Chefia	Chefe de sector	E1	E8
	Chefe de equipa	E1	E8
Técnico superior	Técnico superior	N1 E1	N6 E4
Técnico	Técnico	N1 E1	N6 E4
Téc. administrativo	Tesoureiro	N1 E1	N6 E5
	Desenhador	N1 E1	N6 E5
	Topógrafo	N1 E1	N6 E5
	Técnico administrativo	N1 E1	N6 E5
Téc. de informática	Técnico de informática	Adjunto N1 E1	Grau 3 N2 E 4

**Secção B - Tabela salarial**

Pessoal dirigente	
Director geral	3.816,00 €
Chefe de direcção	3.298,47 €
Chefe de divisão	2.808,64 €

Pessoal de chefia		
Escalões	Chefe de sector	Chefe de equipa
8	1.650,00 €	1.150,00 €
7	1.565,00 €	1.050,00 €
6	1.500,00 €	1.000,00 €
5	1.460,00 €	950,00 €
4	1.375,00 €	900,00 €
3	1.305,00 €	840,00 €
2	1.225,00 €	770,00 €
1	1.160,00 €	700,00 €

Fonte: Boletim do Trabalho e do Emprego, nº3, 22/01/2014



## Apêndice I – Análise do Mercado – Inquéritos por questionário

---

### “Nós Queremos!” – Questionário

Este questionário é realizado no âmbito de uma tese de mestrado em Turismo com especialização em Gestão Estratégica de Eventos – Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril, com o tema “Nós Queremos!” – *Crowdfunding* para eventos musicais em Portugal. O objetivo é recolher informação sobre o conhecimento de *crowdfunding* em geral, bem como medir a adesão do mercado a uma plataforma de *crowdfunding* especializada em eventos musicais.

Os dados recolhidos serão objeto de tratamento estatístico, garantindo-se o anonimato dos inquiridos e a confidencialidade dos dados recolhidos individualmente, sendo o seu tratamento e a apresentação efetuados de forma agregada.

O preenchimento do questionário não lhe tomará mais de **XX** minutos e agradecemos desde já a sua disponibilidade e participação neste estudo.

Se pretender receber um relatório com os resultados deste questionário, deixe-nos o seu e-mail e enviaremos logo que fiquem disponíveis.

E-mail: \_\_\_\_\_@\_\_\_\_\_

#### **Q1 - Sabe o que é o *crowdfunding*?**

☐ Sim

☐ Não

*Crowdfunding* (ou financiamento colaborativo) é uma forma simples recente de angariação de financiamento para projetos através da comunidade.

#### **Q2 – Já realizou alguma compra ou reserva de produtos/serviços através da internet?**

☐ Sim

☐ Não

Q2.1. – Se sim, de que tipo? Por favor, marque um “X” nas opções que correspondem à sua situação.

☐ viagens

☐ livros

☐ músicas

☐ vestuário

☐ supermercado

Q2.2. – Qual o método de pagamento que utilizou? (Selecione dois métodos)

☐ Referência Multibanco

☐ Paypal

☐ Transferência Bancária

☐ Cartão de Crédito

Q2.3. – Qual o seu método de pagamento preferido?

☐ Referência Multibanco

☐ Paypal

☐ Transferência Bancária

☐ Cartão de Crédito

☐ Outro, Qual? \_\_\_\_\_

**Q3 – Que plataformas de *crowdfunding* conhece em Portugal?**

☐ PPL

☐ Massimov

☐ Zarpante

☐ BES – *Crowdfunding*

☐ Outra, Qual? \_\_\_\_\_

☐ Nenhuma

**Q4 – Já alguma vez investiu numa campanha de *crowdfunding*?**

☐ Sim

☐ Não

Q4.1. – Se respondeu “Sim”, em que plataforma (s) de *crowdfunding*?

Se respondeu “Não” passe por favor para a questão número 5

Q4.2. – Qual o método de pagamento que utilizou?

☐ Referência Multibanco

☐ Paypal

☐ Transferência Bancária

☐ Cartão de Crédito

☐ Outro, Qual? \_\_\_\_\_

**Q5 – Costuma ir a eventos de música ao vivo?**

☐ Sim

☐ Não

Q5.1. – Se respondeu “Não”, qual o motivo de não ir?

☐ Não gosto de música ao vivo

☐ Preço dos bilhetes

☐ Não gosto dos locais de concertos em Portugal

☐ Condições de acessibilidade

☐ Outros, quais? \_\_\_\_\_

Q5.2. – Se respondeu “Sim”, em média, com que frequência costuma ir?

- ☐ 2 vezes de dois em dois meses
- ☐ 1 vez por mês
- ☐ 2 vezes por mês

**Q6 – Que tipo/estilos de música são os seus preferidos?**

- ☐ Pop
- ☐ Rock
- ☐ Clássica
- ☐ Outro, qual? \_\_\_\_\_

**Q7 – Como classifica a possibilidade de escolher os artistas que gosta e quer ver ao vivo, através de uma plataforma de *crowdfunding*?**

Nada Interessante

Pouco Interessante

Indiferente

Interessante

Muito Interessante

**Q8 – Está disposto a investir, através de *crowdfunding*, para trazer o seu artista preferido à sua cidade?**

1 – Nada Disposto

2 – Pouco Disposto

3 – Indiferente

4 – Disposto

5 – Muito Disposto

**Q9 – Que distância está disposto a percorrer para ver o seu artista preferido num espetáculo musical?**

- ☐ menos de 20Km
- ☐ de 21Km a 50Km
- ☐ de 51Km a 80Km
- ☐ mais de 80Km

**Q10 – Que valor está disposto a investir?**

- ☐ Nenhum valor
- ☐ 5€ a 10€
- ☐ 11€ a 20€
- ☐ 21€ a 40€
- ☐ + de 40€

**Q11 – Que recompensa considera mais atrativa em relação ao seu investimento?**

- ☐ Entrada gratuita no concerto
- ☐ Merchandising do artista
- ☐ Conhecer o artista
- ☐ Jantar com o artista

**Q12 – Como gostaria de ser informado(a) sobre as campanhas de *crowdfunding* a decorrer na plataforma? (Escolha 2 opções)**

- ☐ E-mail
- ☐ Redes Sociais
- ☐ Site
- ☐ *Blog*

**Q13 – Como avalia a importância de cada um dos seguintes fatores na hora de apoiar uma campanha *de crowdfunding*?**

Q13.1. - Identificação com o projeto

- 1 – Nada importante
- 2 – Pouco importante
- 3 – Indiferente
- 4 – Importante
- 5 – Muito Importante

Q13.2. - Confiança no promotor da campanha

- 1 – Nada importante
- 2 – Pouco importante
- 3 – Indiferente
- 4 – Importante
- 5 – Muito Importante
- 6 - Não Sabe/Não responde

Q13.3. - Qualidade da apresentação do projeto

- 1 – Nada importante
- 2 – Pouco importante
- 3 – Indiferente
- 4 – Importante
- 5 – Muito Importante
- 6 - Não Sabe/Não responde

Q13.4. - Indicação por parte de amigos ou familiares

1 – Nada importante

2 – Pouco importante

3 – Indiferente

4 – Importante

5 – Muito Importante

6 - Não Sabe/Não responde

Q13.5. - Conhecer pessoalmente o promotor da campanha

1 – Nada importante

2 – Pouco importante

3 – Indiferente

4 – Importante

5 – Muito Importante

6 - Não Sabe/Não responde

Q13.6. - As recompensas

1 – Nada importante

2 – Pouco importante

3 – Indiferente

4 – Importante

5 – Muito Importante

6 - Não Sabe/Não responde

Q13.7. - Conhecer outros apoiantes da campanha

1 – Nada importante

2 – Pouco importante

3 – Indiferente

4 – Importante

5 – Muito Importante

6 - Não Sabe/Não responde

### **Dados Biográficos**

#### **Q14 - Idade**

\_menor de 18 anos

\_18-24 anos

\_25-34 anos

\_35-44 anos

\_45-54 anos

\_55-64anos

\_65 e mais anos

#### **Q15 - Género**

\_Feminino

\_Masculino

#### **Q16 - Habilitações académicas**

\_Ensino Básico

\_Ensino Secundário

\_Ensino Superior – Frequência

\_Ensino Superior – Concluído



\_Outro, Qual? \_\_\_\_\_

**Q17 - Ocupação/Profissão**

\_Estudante

\_Estudante-trabalhador

\_Desempregado(a)

\_Trabalhador por conta própria

\_Trabalhador por conta de outrem

\_Reformado/Pensionista

\_Outro: \_\_\_\_\_

**Q18 - Qual o seu Rendimento Mensal Líquido (depois de impostos)**

1 – Não aplicável;

2 – até 500€;

3 - de 501€ a 1000€;

4 - de 1001€ a 1500€

5 – superior a 1500€

**Q19 - País de nacionalidade**

\_Portugal

\_Espanha

\_França

\_Alemanha

\_Reino Unido

\_Outro, qual? \_\_\_\_\_

**Q20 - Local de residência**

- ☐\_Distrito de Aveiro
- ☐\_Distrito de Beja
- ☐\_Distrito de Braga
- ☐\_Distrito de Bragança
- ☐\_Distrito de Castelo Branco
- ☐\_Distrito de Coimbra
- ☐\_Distrito de Évora
- ☐\_Distrito de Faro
- ☐\_Distrito de Guarda
- ☐\_Distrito de Leiria
- ☐\_Distrito de Lisboa
- ☐\_Distrito de Portalegre
- ☐\_Distrito do Porto
- ☐\_Distrito de Santarém
- ☐\_Distrito de Setúbal
- ☐\_Distrito de Viana do Castelo
- ☐\_Distrito de Vila Real
- ☐\_Distrito de Viseu
- ☐\_Distrito de Angra do Heroísmo
- ☐\_Distrito do Funchal
- ☐\_Distrito Horta

\_Distrito de Lamego

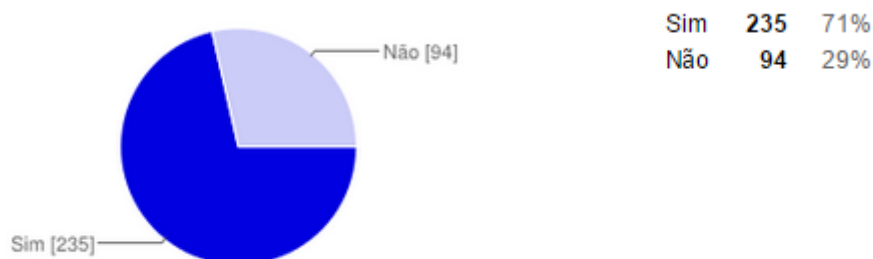
\_Distrito de Ponta Delgada

**As suas críticas, comentários e sugestões são bem-vindas. Obrigado pela sua participação!**

---

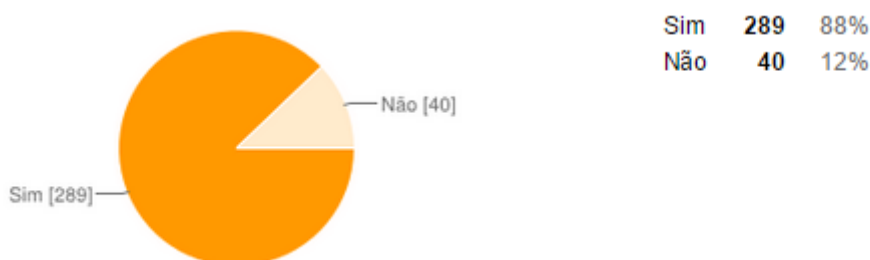
## Apêndice II – Análise do Mercado – Respostas inquéritos por questionário

Gráfico 9 - Q1 - Sabe o que é o *crowdfunding*?



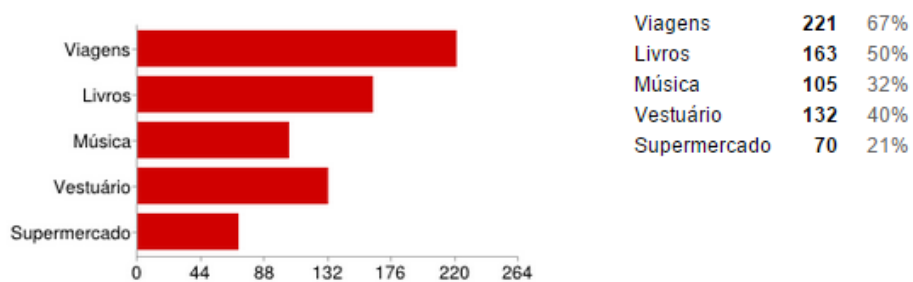
Fonte: *Google Docs*

Gráfico 10 - Q2 – Já realizou alguma compra ou reserva de produtos/serviços através da *internet*?



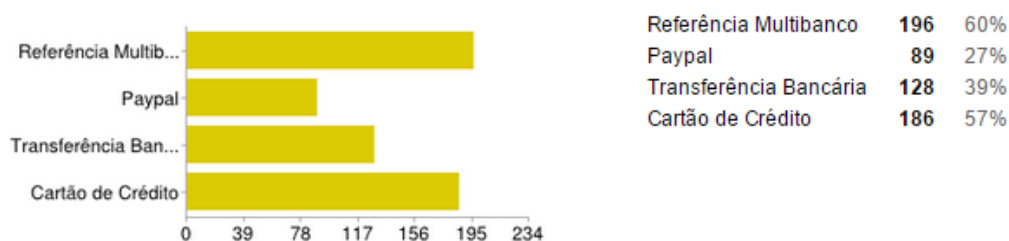
Fonte: *Google Docs*

Gráfico 11 - Q2.1. – Se sim, de que tipo? Por favor, marque um “X” nas opções que correspondem à sua situação.



Fonte: *Google Docs*

**Gráfico 12 - Q2.2. – Qual o método de pagamento que utilizou? (Selecione dois métodos)**



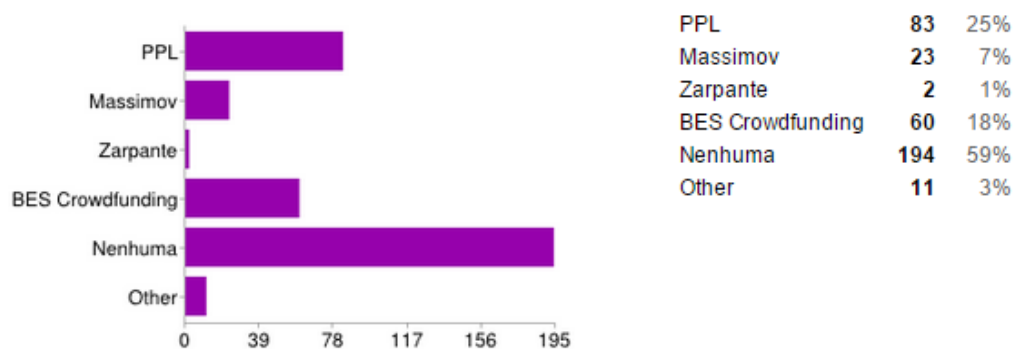
Fonte: *Google Docs*

**Gráfico 13 - Q2.3. – Qual o seu método de pagamento preferido?**



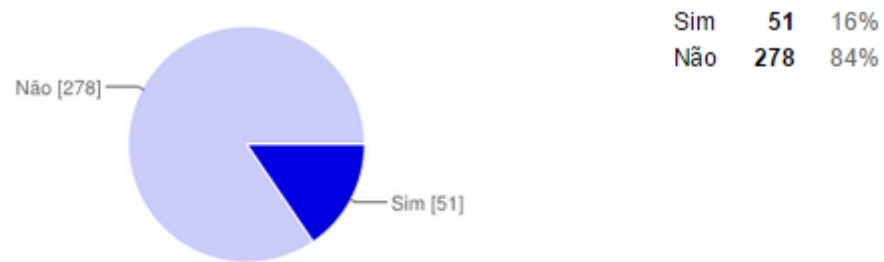
Fonte: *Google Docs*

**Gráfico 14 - Q3 – Que plataformas de *crowdfunding* conhece em Portugal?**



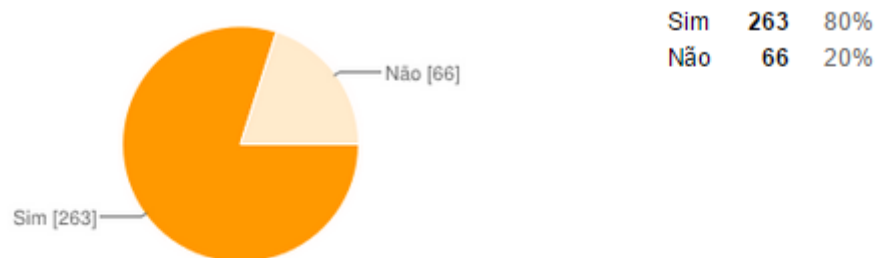
Fonte: *Google Docs*

Gráfico 15 - Q4 – Já alguma vez investiu numa campanha de *crowdfunding*?



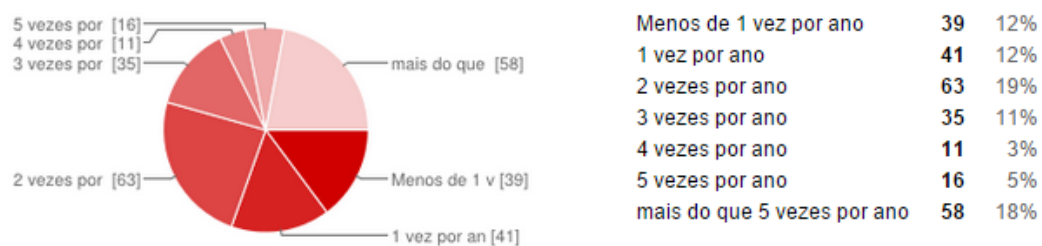
Fonte: *Google Docs*

Gráfico 16 - Q5 – Costuma ir a eventos de música ao vivo?



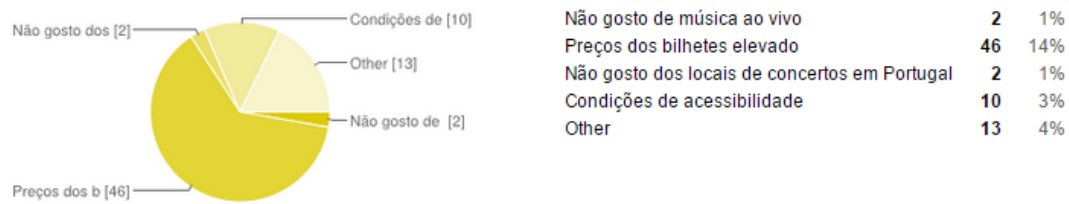
Fonte: *Google Docs*

Gráfico 17 - Q5.1. – Se respondeu “Sim”, em média, com que frequência costuma ir?



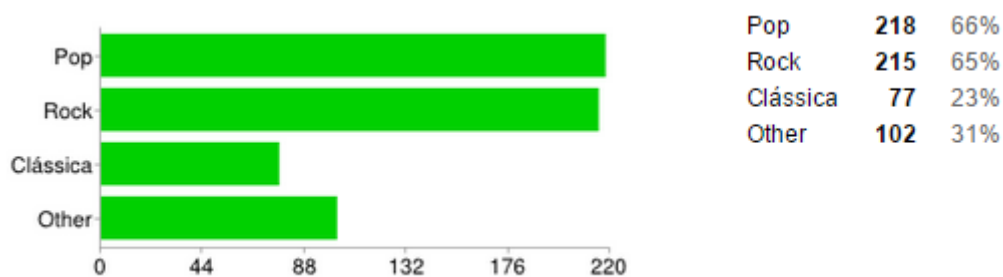
Fonte: *Google Docs*

**Gráfico 18 - Q5.2. – Se respondeu “Não”, qual o motivo de não ir?**



Fonte: *Google Docs*

**Gráfico 19 - Q6 – Que tipo/estilos de música são os seus preferidos?**



Fonte: *Google Docs*

**Gráfico 20 - Q7 – Como classifica a possibilidade de escolher os artistas que gosta e quer ver ao vivo, através de uma plataforma de *crowdfunding*?**



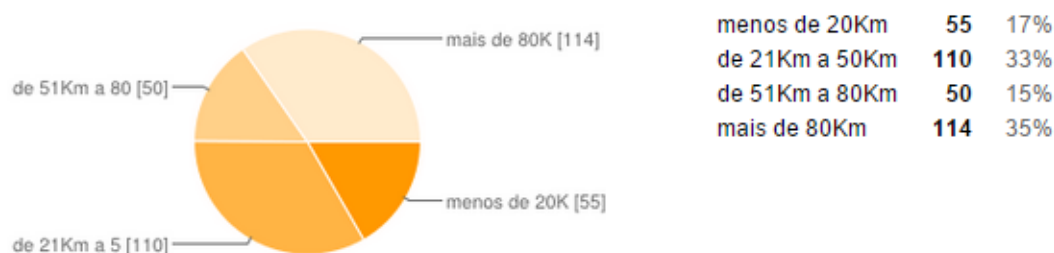
Fonte: *Google Docs*

**Gráfico 21 - Q8 – Está disposto a investir, através de *crowdfunding*, para trazer o seu artista preferido à sua cidade?**



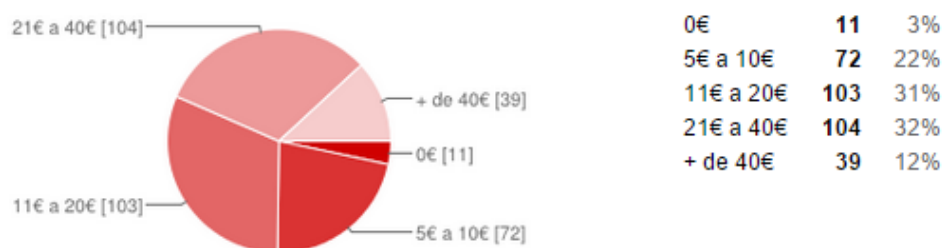
Fonte: *Google Docs*

**Gráfico 22 - Q9 – Que distância está disposto a percorrer para ver o seu artista preferido num espetáculo musical?**



Fonte: *Google Docs*

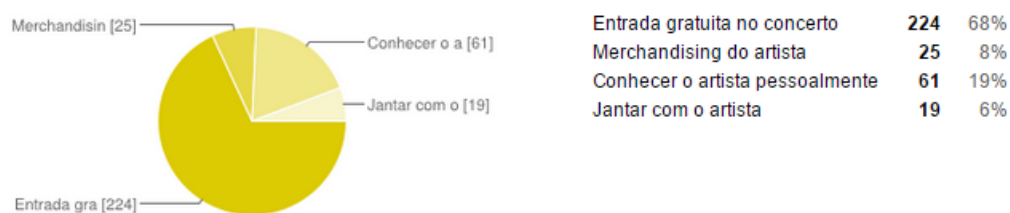
**Gráfico 23 - Q10 – Que valor está disposto a investir?**



Fonte: *Google Docs*

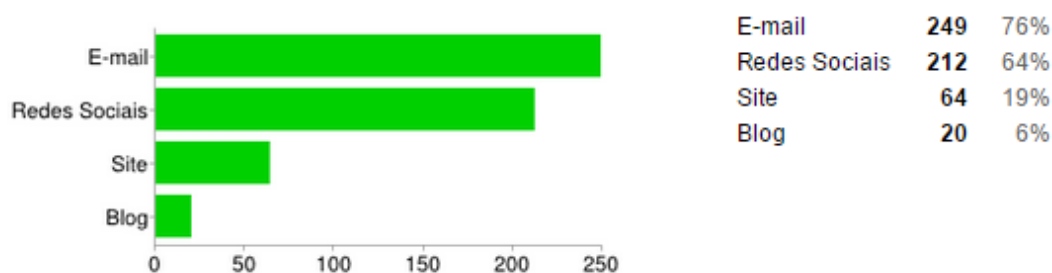


**Gráfico 24 - Q11 – Que recompensa considera mais atrativa em relação ao seu investimento?**



Fonte: *Google Docs*

**Gráfico 25 - Q12 – Como gostaria de ser informado(a) sobre as campanhas de *crowdfunding* a decorrer na plataforma? (Escolha 2 opções)**



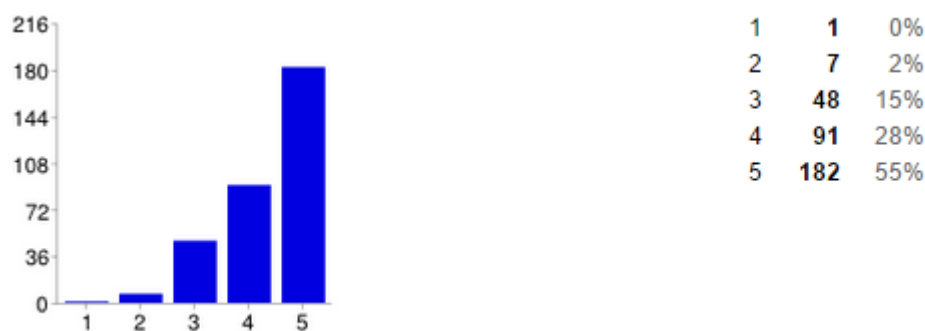
Fonte: *Google Docs*

**Gráfico 26 - Q13.1. - Como avalia a importância do fator "identificação com o projeto" na hora de apoiar uma campanha de *crowdfunding*?**



Fonte: *Google Docs*

**Gráfico 27 - Q14 - Como avalia a importância do fator "confiança no promotor da campanha" na hora de apoiar uma campanha de *crowdfunding*?**



Fonte: *Google Docs*

**Gráfico 28 - Q15 - Como avalia a importância do fator "qualidade da apresentação do projeto" na hora de apoiar uma campanha de *crowdfunding*?**



Fonte: *Google Docs*

**Gráfico 29 - Q16 - Como avalia a importância do factor "Indicação por parte de amigos ou familiares" na hora de apoiar uma campanha de *crowdfunding*?**



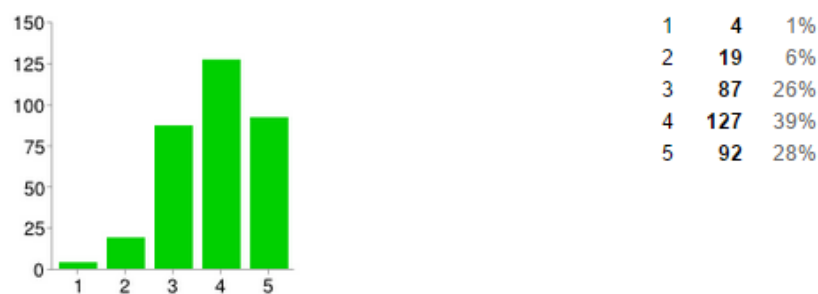
Fonte: *Google Docs*

**Gráfico 30 - Q17 - Como avalia a importância do fator "Conhecer pessoalmente o promotor da campanha" na hora de apoiar uma campanha de *crowdfunding*?**



Fonte: *Google Docs*

**Gráfico 31 - Q18 - Como avalia a importância do fator "As recompensas" na hora de apoiar uma campanha de *crowdfunding*?**



Fonte: *Google Docs*

**Gráfico 32 - Q19 - Como avalia a importância do fator "Conhecer outros apoiantes da campanha" na hora de apoiar uma campanha de *crowdfunding*?**



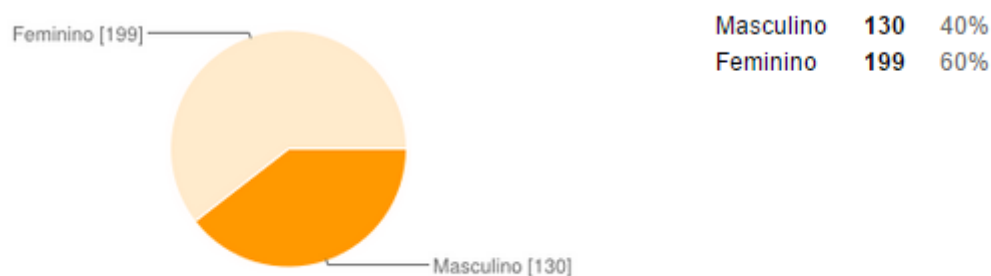
Fonte: *Google Docs*

**Gráfico 33 - Dados Biográficos - Idade**



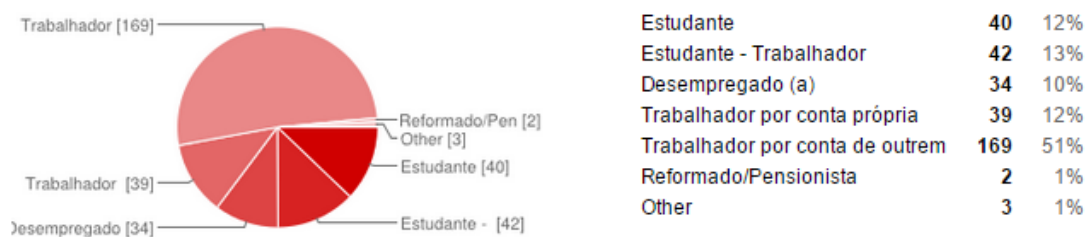
Fonte: *Google Docs*

**Gráfico 34 - Dados Biográficos - Gênero**



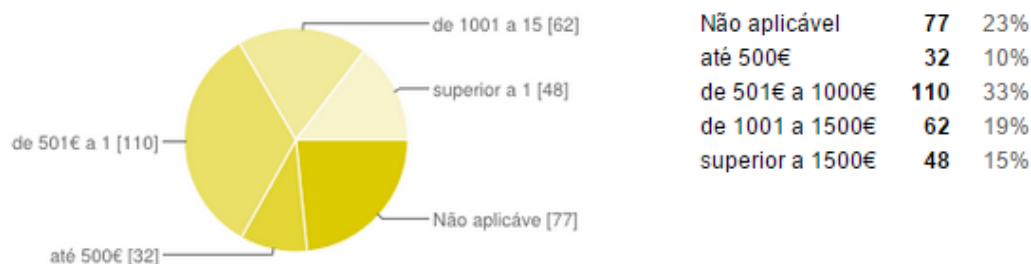
Fonte: *Google Docs*

**Gráfico 35 - Dados Biográficos - Ocupação/Profissão**



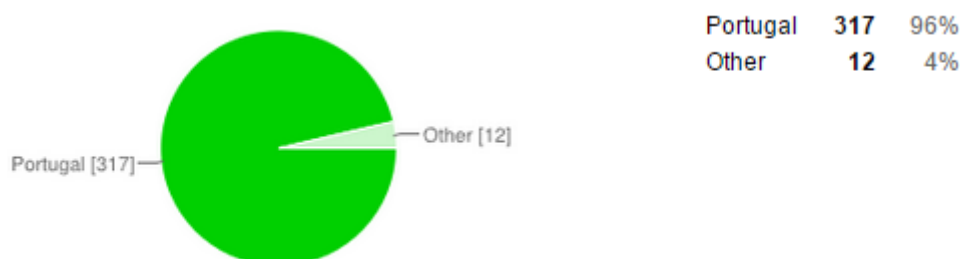
Fonte: Google Docs

**Gráfico 36 - Dados Biográficos - Rendimento Mensal Líquido (depois de impostos)**



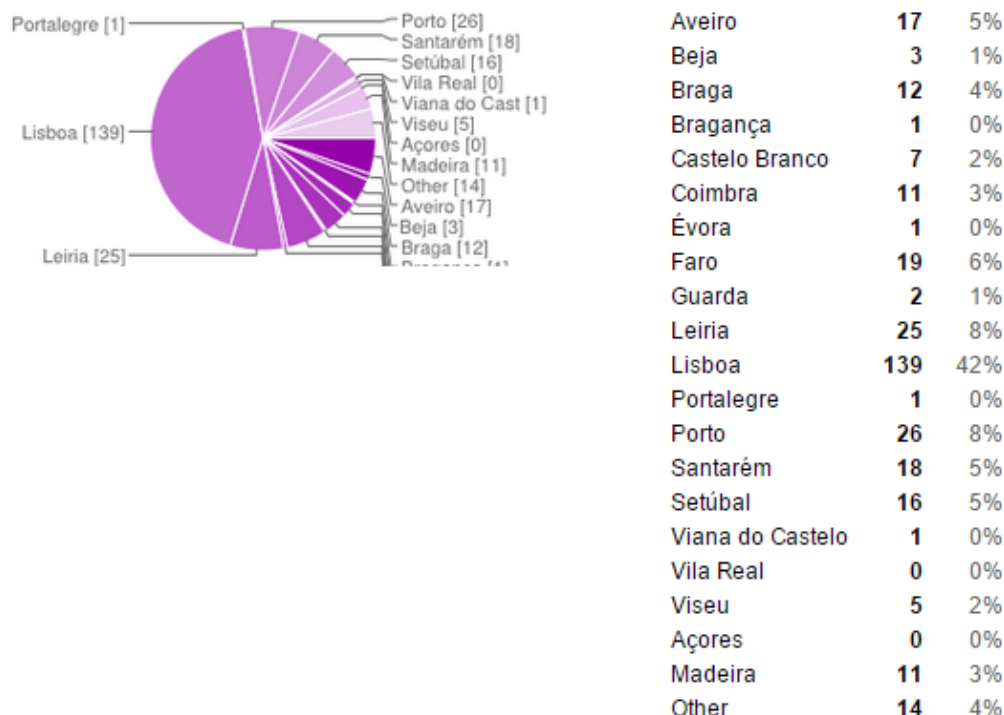
Fonte: Google Docs

**Gráfico 37 - Dados Biográficos - País de Nacionalidade**



Fonte: Google Docs

**Gráfico 38 - Dados Biográficos - Local de residência**



Fonte: *Google Docs*

**Em relação ao projeto “Nós Queremos!” deixe-nos as suas críticas, comentários e sugestões são bem-vindas:**

- Muita força com o projeto, a ideia é excelente e vocês estão no caminho certo!!!
- Tem sido um trabalho de perseverança que merece ser elogiado! Relativamente à Mafalda Pedroso, admiro o trabalho sempre esforçado! Parabéns!
- Muito bom! Parabéns. Para quando está marcado o próximo evento???
- Na questão sobre qual a periodicidade que vai a eventos musicais, esqueceu-se das pessoas que só vão "uma vez por ano"! :)
- Conheço mal está plataforma, mas parece-me interessantíssimo, contém com o meu apoio, Melhores cumprimentos Pedro Perdigão Falcão
- Mais concertos de grandes bandas e artistas e diferentes estilos no Porto e Coimbra serão bem-vindos!
- Penso haver prioridades no país que não passam unicamente pela música, e pela efemeridade de concertos, e assim esta fonte de financiamento deveria outros fins.
- Excelente ideia, apesar de não conhecer os contornos do projeto, o conceito parece-me interessante. Boa Sorte!

- Não tenho conhecimento nesta questão, mas estou interessada em saber mais.
- Parabéns, parece uma ideia interessante.
- Deveria ter uma explicação sobre o que fazem na página principal, mal se entra no site
- O melhor questionário ate agora! Acredito muito no vosso projeto e fico feliz por saber que continuam a trabalhar para o Nos Queremos! Boa sorte com a tese =)
- Espero que consigam colocar este projeto em prática, é uma excelente iniciativa e muito boa ideia! Parabéns e força ;)
- Questionário muito bem elaborado, parabéns! Desejo o maior sucesso para a sua tese de mestrado. Se precisar de ajuda contacte-me pois também ando a desenvolver publicações no âmbito dos eventos ( embora não seja a minha área central).
- Bom trabalho e boa continuação!
- Excelente ideia. Há alguns anos que tenho um projeto de espetáculos de música ao vivo sem que tivesse avançado por falta de capital...
- Estás muita forte Mafalda, espero ter ajudado! :)
- Boa Sorte ;)
- Força!!! :)
- Não dá para perceber bem o que é...
- Boa sorte para o projeto! : )
- Penso que este estudo é muito importante e vai clarificar as dúvidas que algumas pessoas têm sobre o crowdfunding.
- Boa sorte.
- Interessante

### Apêndice III – Análise do Mercado - Roteiro de Entrevista a Yoann Nesme (PPL)

---

1. Como surgiu a ideia de trazer para Portugal o conceito do *crowdfunding*?
2. Na sua opinião, em que medida o público que apoia projetos representa uma dimensão suficiente para tornar os projetos auto-sustentáveis? E os empreendedores?
3. Em que medida a escolha de uma plataforma pode influenciar o sucesso de uma iniciativa? Quais os fatores mais importantes a ter em conta na escolha da plataforma?
4. Qual o perfil das pessoas que apoiam os projetos? É o consumidor comum ou são os consumidores especiais? Ou apenas pessoas relacionadas com o promotor da campanha? Possui alguma estratégia ou estudo sobre isso? Podemos ter acesso?
5. As pessoas tendem a apoiar projetos que fazem parte do seu campo de conhecimento e atuação ou não? (por exemplo, músicos apoiam projetos de música ou será que também apoiam projetos de tecnologia, por exemplo?)
6. Quais as áreas de negócio ou sociais mais divulgadas/trabalhadas no *crowdfunding*?
7. Quais são os critérios de seleção dos projetos para as campanhas?
8. Uma plataforma de *crowdfunding* funciona melhor se for mais abrangente em relação aos projetos que apresenta, ou se trabalhar com nichos mais específicos? Por exemplo um *website* dedicado exclusivamente à música, outro ao design, outro à solidariedade, etc
9. Na sua opinião ao dar a oportunidade de o público escolher aquilo que quer consumir, isso pode modificar a qualidade do que é produzido? Sentem alguma diferença em relação ao que é produzido pelo circuito normal?
10. Até que ponto uma pessoa que apoie um projeto pode ser influenciado por outra?
11. Na sua opinião quais os 3 fatores críticos de sucesso deste modelo de negócio?
12. Quais foram as principais dificuldades ou desafios no arranque da PPL e como é que os venceram?



## Apêndice IV – Análise do Mercado – Análise PEST

Contexto	Tendências	Fatores Positivos	Fatores Negativos
Análise Política	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Crise política</li> <li>- Aposta na criação de novas empresas e no empreendedorismo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Alterações estruturais no país</li> <li>- Incentivos e apoios do estado ao turismo e empreendedorismo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Instabilidade Política</li> </ul>
Análise Económica	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Crise económica mundial</li> <li>- PIB elevado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Turismo e empreendedorismo como sectores estratégicos para o crescimento do país</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Crise Económica</li> <li>- Aumento dos impostos</li> </ul>
Análise Sociocultural	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Envelhecimento da população</li> <li>- Primeiro emprego tardio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estabilidade no ambiente social</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Elevada taxa de desemprego</li> <li>- Índice de desconfiança dos consumidores elevado</li> </ul>
Análise Tecnológica	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Crescimento e desenvolvimento das TIC</li> <li>- Mercado global dos eventos</li> <li>- Novas oportunidades de negócio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Facilidade de comunicação</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Clientes cada vez mais insatisfeitos</li> </ul>

Fonte: Elaboração Própria

## Apêndice V – Análise do Mercado – Análise SWOT

<p><b>Pontos Fortes</b></p> <p><b>Externo</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Eventos a preços acessíveis</li> <li>- Conceito inovador em Portugal</li> </ul> <p><b>Interno</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Aposta numa política centrada na qualidade, identidade e criatividade</li> <li>- Recursos Humanos motivados</li> <li>- <i>Design</i></li> <li>- Política de Responsabilidade Social</li> </ul>	<p><b>Pontos Fracos</b></p> <p><b>Externo</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Desconfiança por parte do utilizador</li> <li>- Empresa recente no mercado</li> <li>- Pagamentos <i>online</i></li> </ul> <p><b>Interno</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tecnologia dispendiosa e em constante atualização</li> </ul>
<p><b>Oportunidades</b></p> <p><b>Externo</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Existência de poucos serviços concorrentes</li> <li>- Estabelecer parcerias com as empresas do ramo</li> </ul> <p><b>Interno</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Aposta na comunicação das redes sociais</li> </ul>	<p><b>Ameaças</b></p> <p><b>Externo</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Conjuntura económica nacional e internacional</li> <li>- Dificuldade no contacto com os artistas</li> <li>- <i>Cachets</i> inflacionados</li> </ul> <p><b>Interno</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Serviços substitutos</li> </ul>

Fonte Elaboração Própria

### Nós Queremos! [Podemos e Mandamos]



**Nova plataforma de *crowdfunding* para concertos e eventos chega a Portugal e promete (tentar) concretizar os desejos musicais de artistas, produtores e fãs.**

Numa era em que a união deveria fazer a força, o *crowdfunding* é um dos conceitos que reforça um “novo” modo de empreendedorismo – valorizando a concretização de sonhos e objetivos, chegando mais para além do distante, e fazendo melhor que o (im) possível para encontrar o preferível mundo provável de cada um nós. Sem riscos de prejuízos.

O *crowdfunding* é um método simples e claro de obtenção de capital para uma ou mais iniciativas de utilidade e/ou interesse público, designadas por uma comunidade que partilha desse mesmo interesse.

Nós Queremos! é a plataforma que permite reunir uma rede de artistas, produtores e fãs, tornando possíveis os seus desejos, eventos e/ou objetivos – desde concertos a projetos musicais ou edição e produção de discos – através do financiamento público viabilizado *online*.

A nova façanha é conduzida por Joana Pinho e Mafalda Pedroso que, como qualquer apreciador insaciado mas fiel – à música e aos músicos – partilham da vontade de desmistificar sonhos e concretizar o que (isoladamente) parece impraticável.

“Contribuir para a divulgação de novos projetos musicais, satisfazendo os fãs com aquilo que eles querem ouvir e os artistas com a divulgação do seu trabalho” é a grande premissa das fundadoras que asseveram este projeto.

O ano passado foi já um grande ano (ou talvez o melhor) para o *crowdfunding* a nível mundial. Apesar de este não ser um tema novo, o ano de 2013 foi marcado por um crescimento do espaço ocupado pela música no *crowdfunding* (assim como todo o conceito prosperou, de um modo geral) com novos serviços e maior abrangência de campanhas *online*.

Já este ano o *crowdfunding* tem continuado a florescer com incríveis anúncios para angariação de fundos, impulsionados e fomentados pelas poderosas listas de fãs dos artistas, que assim fizeram (e continuam a fazer) acontecer memoráveis concertos e grandes eventos – totalmente sustentados por este tipo de plataforma e financiamento.

Músicos e artistas motivados, promotores e produtores satisfeitos, público e fãs “fartos”: estas são as principais metas que a nova plataforma nacional de *crowdfunding* Nós Queremos! se propõe atingir, arrecadando “um pouco” de todos nós (os que queiram contribuir) para alcançar uma “nobre causa” maior – que muitos de Nós Queremos! ver acontecer.

Sobre o Nós Queremos!

Site: [www.nosqueremos.pt](http://www.nosqueremos.pt)

Facebook: [www.facebook.com/nosqueremos.pt](https://www.facebook.com/nosqueremos.pt)



#### NÓS QUEREMOS! NEWS#04

É com muito entusiasmo que a equipa do Nós Queremos! **confirma** o sucesso de 100% da campanha para o evento **Portugal Festival Awards**.

Obrigada a todos os que participaram! Durante os próximos dias serão contactados para entrega das recompensas.

Acompanha o evento em: [www.facebook.com/PortugalFestivalAwards](http://www.facebook.com/PortugalFestivalAwards)

#### **A CAMPANHA - PINA CORRE PORTUGAL POR MAIS PORTUGAL - CONTINUA A DECORRER!**

A nobre corrida do atleta Jorge Pina que percorrerá Portugal de lés-a-lés em dez dias, com passagem estratégica por dez cidades de Norte a Sul do país, será um acontecimento inédito, que pretende inspirar todos os

Portugueses a apoiarem esta nobre causa, distribuindo no final, pelas 10 instituições de solidariedade portuguesas seleccionadas a quantia arrecadada ao longo da campanha.

Para apoiar esta causa e obter mais informações sobre as recompensas definidas poderão consultar a página do evento em <http://www.nosqueremos.pt/>.

## ESTUDO TESE DE MESTRADO

Para contribuir para o estudo sobre o tema - *crowdfunding* - partilhamos este questionário no âmbito de uma tese de mestrado da Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril.

Link: [Questionário](#)

A equipa Nós Queremos!

Mail: [nosqueremos@nosqueremos.pt](mailto:nosqueremos@nosqueremos.pt)

[site](#)



Nós Queremos @ 2014. Todos os direitos reservados



## COMO FUNCIONA



1

Através da nossa plataforma, artistas e produtores apresentam os seus projetos (concertos, tours, gravação de discos, etc.) e solicitam o apoio financeiro necessário à sua concretização.

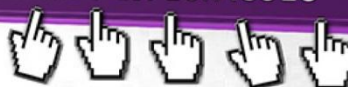
CONCERTO | EVENTO



2

Para viabilizar o projeto, o público poderá optar por um dos vários níveis de apoio, tornando-se num fã-patrocinador e beneficiando assim de vantagens exclusivas, tais como, bilhetes a preço reduzido, possibilidade de conhecer os artistas, merchandising, cd's autografados, etc.

FÃS ESCOLHEM O ESPECTÁCULO



3

Uma vez que a concretização do projeto depende do apoio de um número mínimo de patrocinadores, os fãs divulgam-no juntos dos seus amigos, aumentando a visibilidade e probabilidade de sucesso do mesmo.

PARTILHA NAS REDES SOCIAIS E AMIGOS



4

Quanto mais rápida for a adesão por parte dos fãs-patrocinadores, mais rapidamente é assegurada a realização do projeto.

QUANTOS MAIS ADERIREM, MELHOR!



5

No final da campanha, e com o montante solicitado angariado, o artista ou produtor inicia o desenvolvimento das tarefas necessárias à realização do projeto.

ARTISTA OU PROMOTOR PREPARAM O CONCERTO



6

Uma vez concluído o projeto, os fãs/patrocinadores poderão usufruir das regalias associadas ao seu apoio.

REALIZAÇÃO DO EVENTO PARA DELÍRIO DOS FÃS





## **Apêndice IX – Plano de Recursos Humanos – Anúncio de Emprego Diretora de Comunicação e Marketing**

---

### Anúncio de Emprego

A “Nós Queremos!” – uma plataforma de *crowdfunding* dedicada a eventos musicais – recruta Diretora de Comunicação e Marketing – Entrada Imediata

### Requisitos

- Licenciatura em Marketing, Comunicação ou Gestão
- Experiência profissional de 4 anos
- Idade: até 35 anos
- Capacidade de organização
- Capacidade de gestão de recursos humanos
- Carta de condução e viatura própria
- Dinamismo e inovação
- Disponibilidade Imediata
- Preferência por residência em Lisboa

### Oferece-se:

- Vencimento compatível com a função

Se cumpre todos os requisitos e quer ingressar nesta equipa envie o seu curriculum vitae para [nosqueremos@nosqueremos.pt](mailto:nosqueremos@nosqueremos.pt)

## Apêndice X – Plano de Recursos Humanos – Anúncio de Emprego Estagiário(a)

---

### Anúncio de Emprego

A “Nós Queremos!” – uma plataforma de *crowdfunding* dedicada a eventos musicais – recruta para estágio emprego na área de gestão e/ou marketing – Entrada Imediata

### Requisitos

- Licenciatura em Marketing, Comunicação ou Gestão
- Idade: até 35 anos
- Capacidade de organização
- Flexibilidade
- Conhecimentos de gestão de redes sociais e *web desing*
- Carta de condução e viatura própria
- Dinamismo e inovação
- Disponibilidade Imediata
- Preferência por residência em Lisboa

### Oferece-se:

- Estágio emprego ao abrigo do programa do IEFP

Se cumpre todos os requisitos e quer ingressar nesta equipa envie o seu curriculum vitae para [nosqueremos@nosqueremos.pt](mailto:nosqueremos@nosqueremos.pt)

## Apêndice XI – Plano de Operações – Imagens *website* da “Nós Queremos!”

Imagem 1 - Separador - Eventos

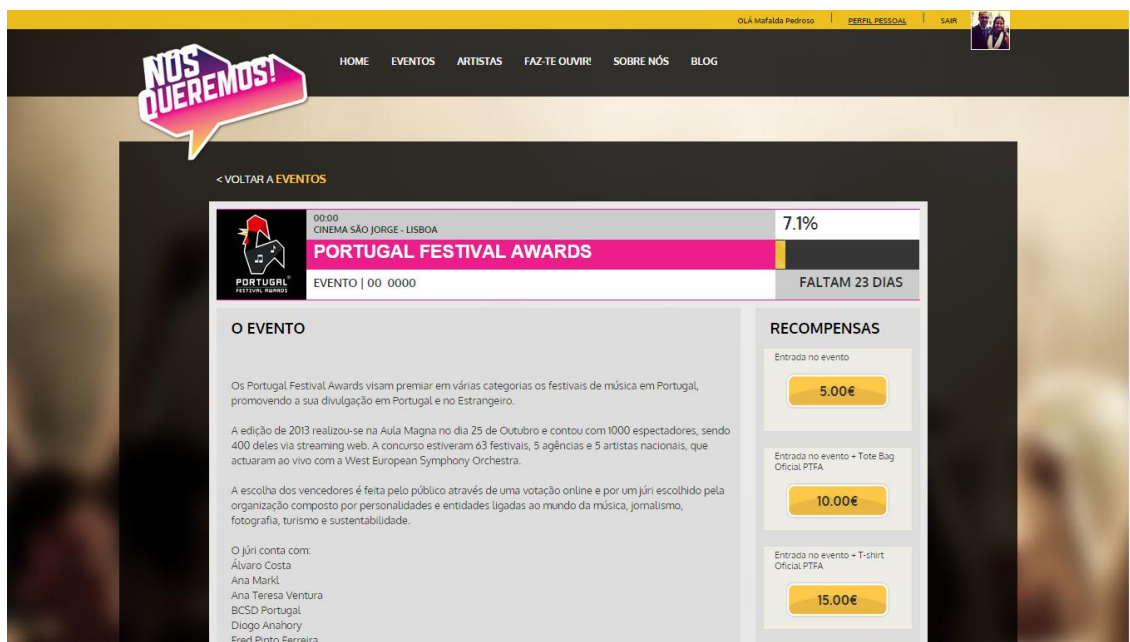


Imagem 2 - Separador - Faz-te Ouvir!

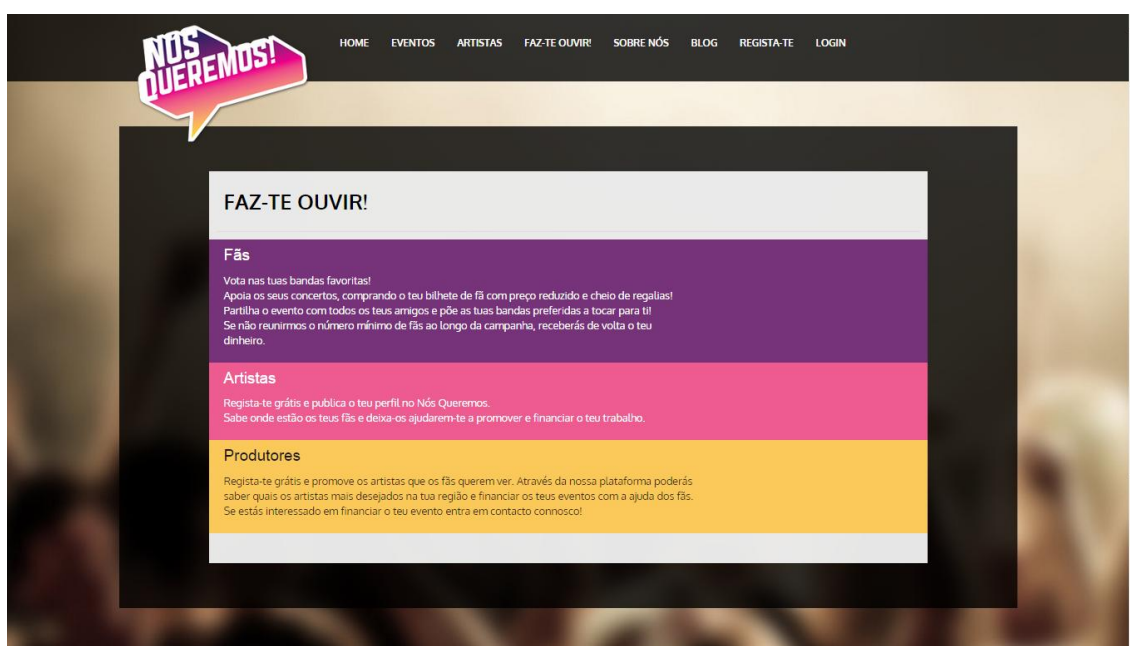


Imagem 3 - Separador - Artista

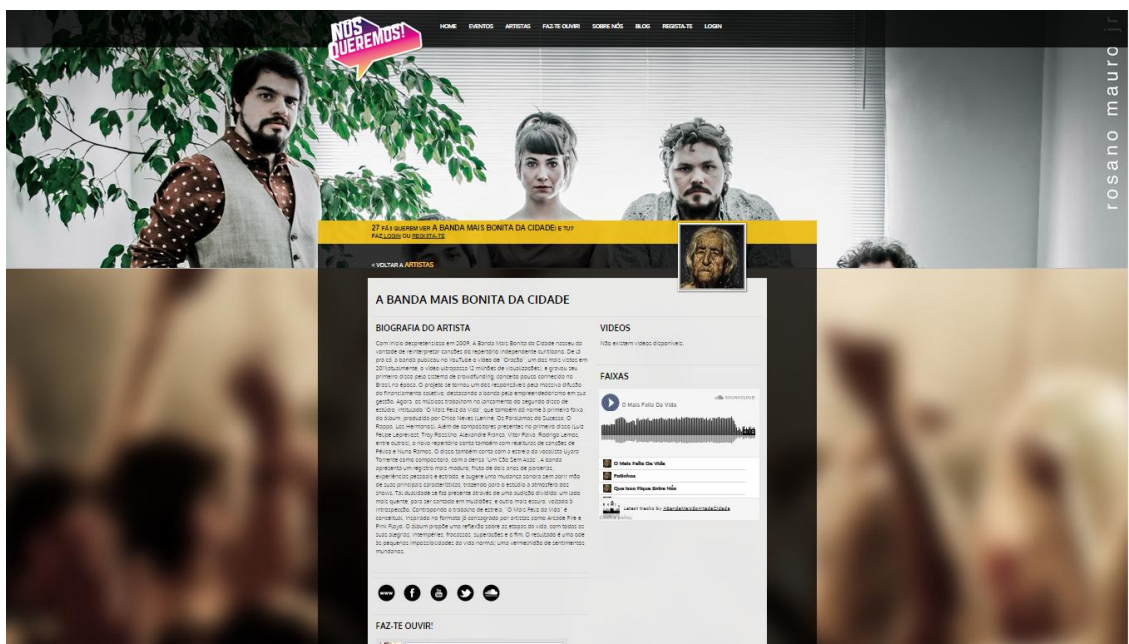
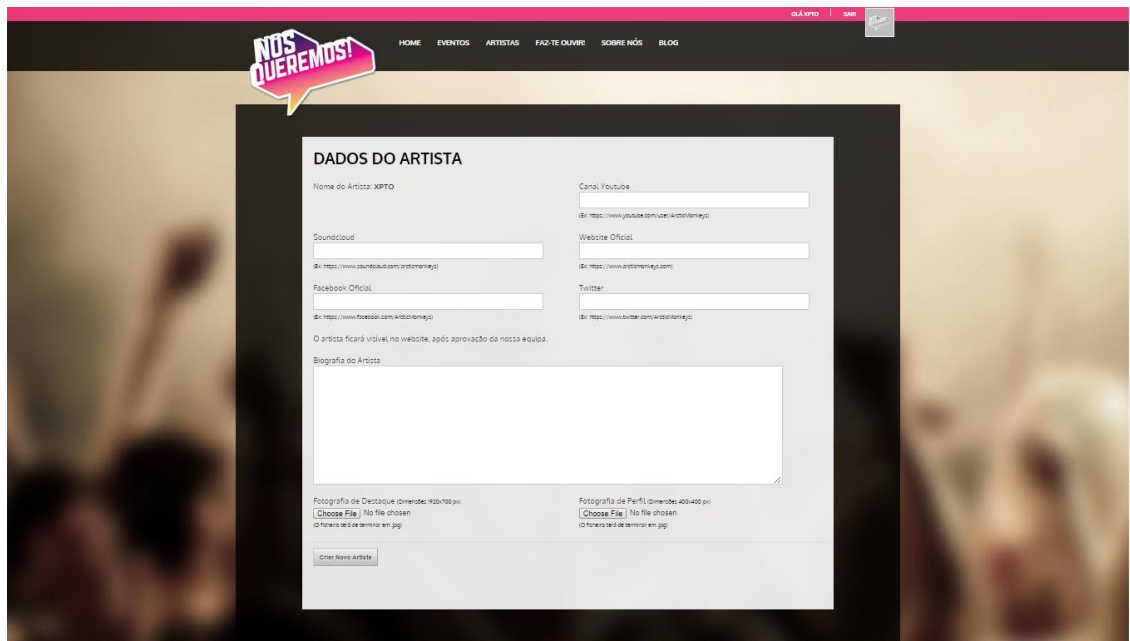


Imagem 4 - Separador – Sobre Nós



Imagem 5 - Separador - Dados do artista – Registo



**NOS QUEREMOS!**

HOME EVENTOS ARTISTAS FAZ-TE OUVIR SOBRE NÓS BLOG

### DADOS DO ARTISTA

Nome do Artista: XPTO

Canal Youtube  

(Ex: https://www.youtube.com/user/artistanome)

Soundcloud  

(Ex: https://www.soundcloud.com/artistanome)

Website Oficial  

(Ex: https://www.artistanome.com)

Facebook Oficial  

(Ex: https://www.facebook.com/artistanome)

Twitter  

(Ex: https://www.twitter.com/artistanome)

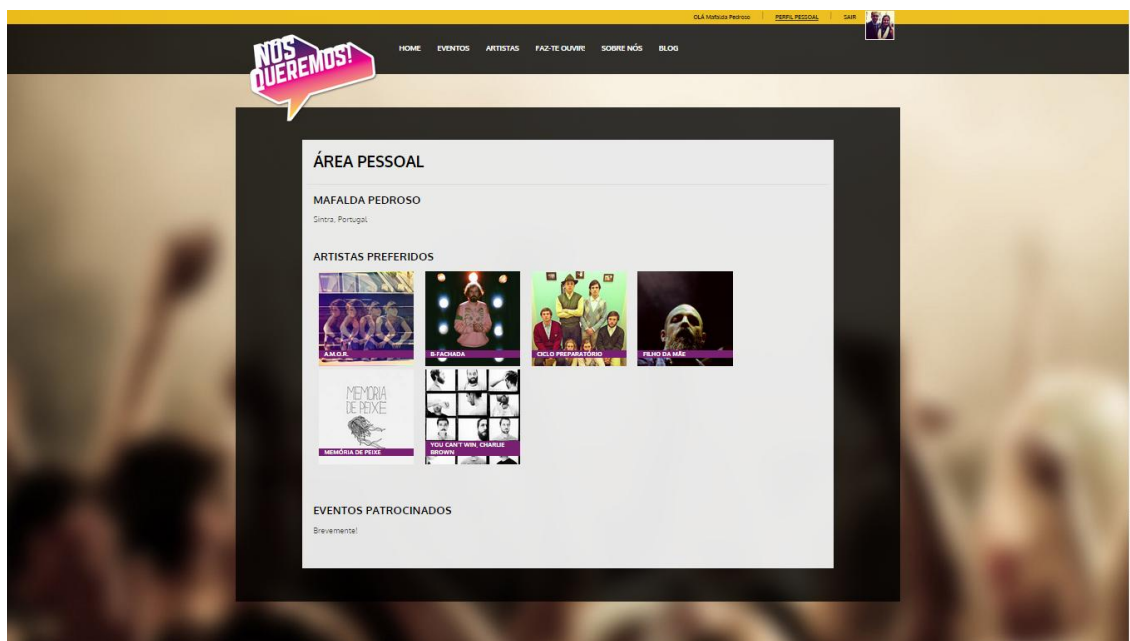
O artista ficará visível no website, após aprovação da nossa equipa.

Biografia do Artista

Fotografia de Destaque (dimensões 1600x900 px)  
 No file chosen  
o formato das imagens em jpg

Fotografia de Perfil (dimensões 400x400 px)  
 No file chosen  
o formato das imagens em jpg

Imagem 6 - Separador - Área pessoal



**NOS QUEREMOS!**





OLÁ Mafalda Pedrosa ÁREA PESSOAL Sair



HOME EVENTOS ARTISTAS FAZ-TE OUVIR SOBRE NÓS BLOG

### ÁREA PESSOAL

**MAFALDA PEDROSO**  
 Sintra, Portugal

**ARTISTAS PREFERIDOS**

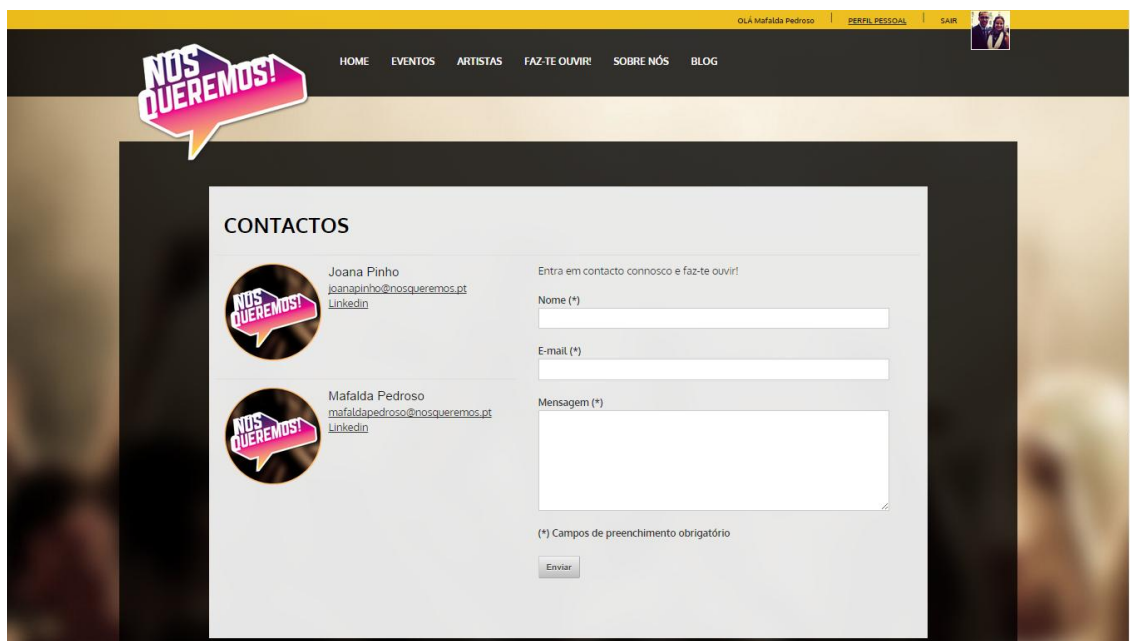



**EVENTOS PATROCINADOS**  
 Brevemente

Imagem 7 - Separador – Como Funciona



Imagem 8 - Separador - Contactos



## Apêndice XII – Plano Financeiro – Taxa Média de IVA

---

	2015	2016	2017	2018	2 019	2 020	Taxa de IVA
Utilização da Plataforma	745,20	894,24	1 073,09	1 287,71	1 545,25	1 854,30	23%
Produção de eventos	7 020,00	8 424,00	10 108,80	12 130,56	14 556,67	17 468,01	13%
Valor do IVA/Ano	7 765,20	9 318,24	11 181,89	13 418,27	16 101,92	19 322,30	
Taxa de IVA/ano	14,38%	14,38%	14,38%	14,38%	14,38%	14,38%	
Média dos 6 anos	14,38%						

**Valor da Taxa Média de IVA arredondado para 15%**

### Apêndice XIII – Plano Financeiro – Pressupostos Operacionais

---

	Unidades	2015	2016	2017	2018	2019	2020
<b>Taxa de variação de preços</b>	%	0%	0%	3%	3%	3%	3%
<b>Taxa média de IVA sobre os serviços</b>	%	15%	15%	15%	15%	15%	15%
<b>Taxa média de IRS</b>	%	15%	15%	15%	15%	15%	15%
<b>Taxa de IRC</b>	%	25%	25%	25%	25%	25%	25%



## Apêndice XIV – Plano Financeiro – Volume de Negócios

	Unidades	2015	2016	2017	2018	2019	2020
<b>Taxa de Variação de Preços</b>	%	0%	0%	3%	3%	3%	3%

Tipo de Serviço	2015	2016	2017	2018	2019	2020
<b>Utilização da Plataforma</b>	32	43	52	62	75	90
<b>Produção de eventos</b>	12	14	17	21	25	30

Número de serviços prestados por tipo de serviço e ano

<b>PRESTAÇÕES DE SERVIÇOS - MERCADO NACIONAL</b>		2015	2016	2017	2018	2019	2020
<b>Serviço A - Utilização da Plataforma</b>		3 240	3 888	4 666	5 599	6 718	8 062
Taxa de crescimento			20,00%	20,00%	20,00%	20,00%	20,00%
<b>Serviço B - Produção de eventos</b>		54 000	64 800	77 760	93 312	111 974	134 369
Taxa de crescimento			20,00%	20,00%	20,00%	20,00%	20,00%

Volume de Negócio por tipo de serviço e ano

## Apêndice XV – Plano Financeiro – Fornecimentos e Serviços Externos

					2015	2016	2017	2018	2019	2020
Nº Meses					12	12	12	12	12	12
Taxa de crescimento						3,00%	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%
	Tx IVA	CF	CV	Valor Mensal	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Subcontratos	23%	100%		2 000,00	24 000,00	24 720,00	25 461,60	26 225,45	27 012,21	27 822,58
Serviços especializados										
Trabalhos especializados	23%	100%		150,00	1 800,00	1 854,00	1 909,62	1 966,91	2 025,92	2 086,69
Publicidade e propaganda	23%	100%		50,00	600,00	618,00	636,54	655,64	675,31	695,56
Materiais										
Material de escritório	23%	100%		50,00	600,00	618,00	636,54	655,64	675,31	695,56
Energia e fluidos										
Eletricidade	23%	100%								
Combustíveis	23%	100%								
Água	6%	100%								
Deslocações, estadas e transportes										
Deslocações e Estadas	23%	100%		150,00	1 800,00	1 854,00	1 909,62	1 966,91	2 025,92	2 086,69
Serviços diversos										
Rendas e alugueres	23%	100%		300,00	3 600,00	3 708,00	3 819,24	3 933,82	4 051,83	4 173,39
Seguros		100%		100,00	1 200,00	1 236,00	1 273,08	1 311,27	1 350,61	1 391,13
Outros serviços	23%	100%								
<b>TOTAL FSE</b>					<b>33 600,00</b>	<b>34 608,00</b>	<b>35 646,24</b>	<b>36 715,63</b>	<b>37 817,10</b>	<b>38 951,61</b>
<b>FSE - Custos Fixos</b>					<b>33 600,00</b>	<b>34 608,00</b>	<b>35 646,24</b>	<b>36 715,63</b>	<b>37 817,10</b>	<b>38 951,61</b>

<b>FSE - Custos Variáveis</b>										
<b>TOTAL FSE</b>					<b>33 600,00</b>	<b>34 608,00</b>	<b>35 646,24</b>	<b>36 715,63</b>	<b>37 817,10</b>	<b>38 951,61</b>
<b>IVA</b>					6 210,00	6 396,30	6 588,19	6 785,83	6 989,41	7 199,09
<b>FSE + IVA</b>					<b>39 810,00</b>	<b>41 004,30</b>	<b>42 234,43</b>	<b>43 501,46</b>	<b>44 806,51</b>	<b>46 150,70</b>

## Apêndice XVI – Plano Financeiro – Gastos com o Pessoal

			2015	2016	2017	2018	2019	2020
Nº Meses			14	14	14	14	14	14
Incremento Anual (Vencimentos + Sub. Almoço)				3,00%	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%
<b>Quadro de Pessoal</b>			<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
Administração / Direção			1	1	1	1	1	1
Comercial / Marketing			1	1	1	1	1	1
Outros					1	1	1	1
<b>TOTAL</b>			<b>2</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>
<b>Remuneração base mensal</b>			<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
Administração / Direção			1 200	1 236	1 273	1 311	1 351	1 391
Comercial / Marketing			800	824	849	874	900	927
Outros					138	142	147	151
<b>Remuneração base anual - TOTAL</b>								
<b>Colaboradores</b>			<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
Administração / Direção			16 800	17 304	17 823	18 358	18 909	19 476
Comercial / Marketing			11 200	11 536	11 882	12 239	12 606	12 984
Outros					1 937	1 995	2 055	2 116
<b>TOTAL</b>			<b>28 000</b>	<b>28 840</b>	<b>31 642</b>	<b>32 591</b>	<b>33 569</b>	<b>34 576</b>
<b>Outros Gastos</b>			<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
Segurança Social								
Órgãos Sociais		20,30%	3 410	3 513	3 618	3 727	3 838	3 954
Pessoal		23,75%	2 660	2 740	3 282	3 380	3 482	3 586
Seguros Acidentes de Trabalho		1%	280	288	316	326	336	346

Subsídio Alimentação		130,46	2 870	2 956	4 567	4 704	4 846	4 991
Comissões & Prémios								
Órgãos Sociais								
Pessoal								
Formação			50	50	100	100	100	100
Outros custos com pessoal					1 577	1 577	1 577	1 577
<b>TOTAL OUTROS GASTOS</b>			<b>9 271</b>	<b>9 547</b>	<b>13 461</b>	<b>13 814</b>	<b>14 179</b>	<b>14 554</b>
<b>TOTAL GASTOS COM PESSOAL</b>			<b>37 271</b>	<b>38 387</b>	<b>45 103</b>	<b>46 406</b>	<b>47 747</b>	<b>49 130</b>

<b><u>QUADRO RESUMO</u></b>			<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
Remunerações								
Órgãos Sociais			16 800	17 304	17 823	18 358	18 909	19 476
Pessoal			11 200	11 536	13 819	14 233	14 660	15 100
Encargos sobre remunerações			6 070	6 253	6 900	7 107	7 320	7 540
Seguros Acidentes de Trabalho e doenças profissionais			280	288	316	326	336	346
Gastos de acção social			2 870	2 956	4 567	4 704	4 846	4 991
Outros gastos com pessoal			50	50	1 677	1 677	1 677	1 677
<b>TOTAL GASTOS COM PESSOAL</b>			<b>37 271</b>	<b>38 387</b>	<b>45 103</b>	<b>46 406</b>	<b>47 747</b>	<b>49 130</b>
<b><u>Retenções Colaboradores</u></b>			<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
Retenção SS Colaborador								
Gerência / Administração		9,30%	1 562	1 609	1 658	1 707	1 758	1 811
Outro Pessoal		11,00%	1 232	1 269	1 520	1 566	1 613	1 661
Retenção IRS Colaborador		15,00%	4 200	4 326	4 746	4 889	5 035	5 186
<b>TOTAL Retenções</b>			<b>6 994</b>	<b>7 204</b>	<b>7 924</b>	<b>8 162</b>	<b>8 406</b>	<b>8 659</b>

## Apêndice XVII – Plano Financeiro – Fundo de Maneio

		2015	2016	2017	2018	2019	2020
<b>Necessidades Fundo Maneio</b>							
Reserva Segurança Tesouraria		2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000
Clientes							
Inventários							
Estado							
*							
*							
<b>TOTAL</b>		<b>2 000</b>	<b>2 000</b>	<b>2 000</b>	<b>2 000</b>	<b>2 000</b>	<b>2 000</b>
<b>Recursos Fundo Maneio</b>							
Fornecedores		3 318	3 417	3 520	3 625	3 734	3 846
Estado		107	2 098	2 610	3 285	4 014	4 891
*							
<b>TOTAL</b>		<b>3 425</b>	<b>5 515</b>	<b>6 130</b>	<b>6 910</b>	<b>7 748</b>	<b>8 737</b>
<b>Fundo Maneio Necessário</b>		<b>-1 425</b>	<b>-3 515</b>	<b>-4 130</b>	<b>-4 910</b>	<b>-5 748</b>	<b>-6 737</b>
<b>Investimento em Fundo de Maneio</b>		<b>-1 425</b>	<b>-2 090</b>	<b>-615</b>	<b>-780</b>	<b>-838</b>	<b>-989</b>
<i>* A considerar caso seja necessário</i>							
<b>ESTADO</b>		<b>107</b>	<b>2 098</b>	<b>2 610</b>	<b>3 285</b>	<b>4 014</b>	<b>4 891</b>
SS		738,73	760,90	839,81	865,00	890,95	917,68
IRS		350,00	360,50	395,52	407,39	419,61	432,20
IVA		-981,50	976,72	1 374,91	2 012,69	2 703,63	3 541,41

## Apêndice XVIII – Plano Financeiro – Investimento

Investimento por ano		2015	2016	2017	2018	2019	2020
<b>Propriedades de investimento</b>							
Terrenos e recursos naturais							
Edifícios e Outras construções							
Outras propriedades de investimento							
<b>Total propriedades de investimento</b>							
<b>Ativos fixos tangíveis</b>							
Terrenos e Recursos Naturais							
Edifícios e Outras Construções							
Equipamento Básico		25 000					
Equipamento de Transporte							
Equipamento Administrativo		2 400		1 200			
Equipamentos biológicos							
Outros ativos fixos tangíveis							
<b>Total Ativos Fixos Tangíveis</b>		27 400		1 200			
<b>Ativos Intangíveis</b>							
Goodwill							
Projetos de desenvolvimento		300					
Programas de computador							
Propriedade industrial		120					
Outros ativos intangíveis							
<b>Total Ativos Intangíveis</b>		420					
<b>Total Investimento</b>		27 820		1 200			
<b>IVA</b>		23%	6 302	276			

Valores Acumulados		2015	2016	2017	2018	2019	2020
<b>Propriedades de investimento</b>							
Terrenos e recursos naturais							
Edifícios e Outras construções							
Outras propriedades de investimento							
<b>Total propriedades de investimento</b>							
<b>Ativos fixos tangíveis</b>							
Terrenos e Recursos Naturais							
Edifícios e Outras Construções							
Equipamento Básico		25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000
Equipamento de Transporte							
Equipamento Administrativo		2 400	2 400	3 600	3 600	3 600	3 600
Equipamentos biológicos							
Outros ativos fixos tangíveis							
<b>Total Ativos Fixos Tangíveis</b>		<b>27 400</b>	<b>27 400</b>	<b>28 600</b>	<b>28 600</b>	<b>28 600</b>	<b>28 600</b>
<b>Ativos Intangíveis</b>							
Goodwill							
Projetos de desenvolvimento		300	300	300	300	300	300
Programas de computador							
Propriedade industrial		120	120	120	120	120	120
Outros ativos intangíveis							
<b>Total Ativos Intangíveis</b>		<b>420</b>	<b>420</b>	<b>420</b>	<b>420</b>	<b>420</b>	<b>420</b>
<b>Total</b>		<b>27 820</b>	<b>27 820</b>	<b>29 020</b>	<b>29 020</b>	<b>29 020</b>	<b>29 020</b>
<b>Taxas de Depreciações e amortizações</b>							
<b>Propriedades de investimento</b>							
Edifícios e Outras construções		2,00%					
Outras propriedades de investimento		10,00%					
<b>Ativos fixos tangíveis</b>							
Edifícios e Outras Construções		2,00%					



Equipamento Básico		20,00%					
Equipamento de Transporte		25,00%					
Equipamento Administrativo		25,00%					
Equipamentos biológicos		25,00%					
Outros ativos fixos tangíveis		25,00%					
<b>Ativos Intangíveis</b>							
Projetos de desenvolvimento		33,333%	* nota: se a taxa a utilizar for 33,33%, colocar mais uma casa decimal, considerando 33,333%				
Programas de computador		33,333%					
Propriedade industrial		33,333%					
Outros activos intangíveis		33,333%					
<b>Depreciações e amortizações</b>		<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
<b>Total Depreciações &amp; Amortizações</b>		<b>5 740</b>	<b>5 740</b>	<b>6 040</b>	<b>5 900</b>	<b>5 300</b>	<b>300</b>
<b>Depreciações &amp; Amortizações acumuladas</b>		<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
<b>Propriedades de investimento</b>							
<b>Ativos fixos tangíveis</b>		5 600	11 200	17 100	23 000	28 300	28 600
<b>Ativos Intangíveis</b>		140	280	420	420	420	420
<b>TOTAL</b>		<b>5 740</b>	<b>11 480</b>	<b>17 520</b>	<b>23 420</b>	<b>28 720</b>	<b>29 020</b>
<b>Valores Balanço</b>		<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
<b>Propriedades de investimento</b>							
<b>Ativos fixos tangíveis</b>		21 800	16 200	11 500	5 600	300	
<b>Ativos Intangíveis</b>		280	140	0	0	0	0
<b>TOTAL</b>		<b>22 080</b>	<b>16 340</b>	<b>11 500</b>	<b>5 600</b>	<b>300</b>	<b>0</b>

## Apêndice XIX – Plano Financeiro – Financiamento

		2015	2016	2017	2018	2019	2020
<b>Investimento</b>		26 395	-2 090	585	-780	-838	-989
Margem de segurança		2%	2%	2%	2%	2%	2%
<b>Necessidades de financiamento</b>		<b>26 900</b>	<b>-2 100</b>	<b>600</b>	<b>-800</b>	<b>-900</b>	<b>-1 000</b>
<b>Fontes de Financiamento</b>		<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
Meios Libertos				2 767	13 317	26 171	40 838
Capital		20 000					
Outros instrumentos de capital							
Empréstimos de Sócios							
Financiamento bancário e outras Inst. Crédito		5 000					
Subsídios							
<b>TOTAL</b>		<b>25 000</b>		<b>2 767</b>	<b>13 317</b>	<b>26 171</b>	<b>40 838</b>
N.º de anos reembolso	4						
Taxa de juro associada	6,60%						
<b>2015</b>							
Capital em dívida (início período)		5 000	5 000	3 750	2 500	1 250	
Taxa de Juro		7%	7%	7%	7%	7%	7%
Juro Anual		330	330	248	165	83	
Reembolso Anual			1 250	1 250	1 250	1 250	
Imposto Selo (0,4%)		1	1	1	1	0	
Serviço da dívida		331	1 581	1 498	1 416	1 333	
Valor em dívida		5 000	3 750	2 500	1 250		
N.º de anos reembolso							
Taxa de juro associada	6,60%						
<b>2016</b>							

Capital em dívida (início período)		330					
Taxa de Juro			7%	7%	7%	7%	7%
Juro Anual							
Reembolso Anual							
Imposto Selo (0,4%)							
Serviço da dívida							
Valor em dívida							
N.º de anos reembolso							
Taxa de juro associada	6,60%						
<b>2017</b>							
Capital em dívida (início período)							
Taxa de Juro				7%	7%	7%	7%
Juro Anual							
Reembolso Anual							
Imposto Selo (0,4%)							
Serviço da dívida							
Valor em dívida							
N.º de anos reembolso							
Taxa de juro associada	6,60%						
<b>2018</b>							
Capital em dívida (início período)							
Taxa de Juro					7%	7%	7%
Juro Anual							
Reembolso Anual							
Imposto Selo (0,4%)							
Serviço da dívida							
Valor em dívida							
N.º de anos reembolso							
Taxa de juro associada	6,60%						

<b>2019</b>							
Capital em dívida (início período)							
Taxa de Juro						7%	7%
Juro Anual							
Reembolso Anual							
Imposto Selo (0,4%)							
Serviço da dívida							
Valor em dívida							
N.º de anos reembolso							
Taxa de juro associada	6,60%						
<b>2020</b>							
Capital em dívida (início período)							
Taxa de Juro							7%
Juro Anual							
Reembolso Anual							
Imposto Selo (0,4%)							
Serviço da dívida							
Valor em dívida							
<b>Capital em dívida</b>		5 000	3 750	2 500	1 250		
<b>Juros pagos com Imposto Selo incluído</b>		331	331	248	166	83	
<b>Reembolso</b>			1 250	1 250	1 250	1 250	

## Apêndice XX – Plano Financeiro – Demonstração de Resultados

	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Vendas e serviços prestados	57 240	68 688	82 426	98 911	118 693	142 431
Subsídios à Exploração						
Ganhos/perdas imputados de subsidiárias, associadas e empreendimentos conjuntos						
Variação nos inventários da produção						
Trabalhos para a própria entidade						
CMVMC						
Fornecimento e serviços externos	33 600	34 608	35 646	36 716	37 817	38 952
Gastos com o pessoal	37 271	38 387	45 103	46 406	47 747	49 130
Imparidade de inventários (perdas/reversões)						
Imparidade de dívidas a receber (perdas/reversões)						
Provisões (aumentos/reduções)						
Imparidade de investimentos não depreciables/amortizáveis (perdas/reversões)						
Aumentos/reduções de justo valor						
Outros rendimentos e ganhos						
Outros gastos e perdas						
<b>EBITDA (Resultado antes de depreciações, gastos de financiamento e impostos)</b>	<b>-13 631</b>	<b>-4 307</b>	<b>1 676</b>	<b>15 789</b>	<b>33 128</b>	<b>54 350</b>
Gastos/reversões de depreciação e amortização	5 740	5 740	6 040	5 900	5 300	300
Imparidade de ativos depreciables/amortizáveis (perdas/reversões)						
<b>EBIT (Resultado Operacional)</b>	<b>-19 371</b>	<b>-10 047</b>	<b>-4 364</b>	<b>9 889</b>	<b>27 828</b>	<b>54 050</b>
Juros e rendimentos similares obtidos					166	557
Juros e gastos similares suportados	1 417	1 762	1 809	765	83	

<b>RESULTADO ANTES DE IMPOSTOS</b>	<b>-20 787</b>	<b>-11 809</b>	<b>-6 172</b>	<b>9 124</b>	<b>27 911</b>	<b>54 608</b>
Imposto sobre o rendimento do período						13 219
<b>RESULTADO LÍQUIDO DO PERÍODO</b>	<b>-20 787</b>	<b>-11 809</b>	<b>-6 172</b>	<b>9 124</b>	<b>27 911</b>	<b>41 389</b>

## Apêndice XXI – Plano Financeiro – Avaliação

Na perspectiva do Investidor		2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Free Cash Flow do Equity		-31 600	-2 717	-877	12 082	25 676	41 827	629 119
Taxa de juro de ativos sem risco		1,60%	1,60%	1,60%	1,65%	1,70%	1,75%	1,80%
Prémio de risco de mercado		10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%
Taxa de Atualização		11,76%	11,76%	11,76%	11,81%	11,87%	11,92%	11,98%
Fator atualização		1	1,118	1,249	1,397	1,562	1,749	1,958
Fluxos Atualizados		-31 600	-2 431	-702	8 651	16 435	23 920	321 293
		-31 600	-34 030	-34 732	-26 081	-9 646	14 274	335 568
<b>Valor Atual Líquido (VAL)</b>		335 568						
		#NÚM!	#NÚM!	#NÚM!	#NÚM!	2%	21%	71%
<b>Taxa Interna de Rentabilidade</b>		70,96%						
<b>Pay Back period</b>		5	Anos					
Na perspectiva do Projeto		2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Free Cash Flow to Firm		-35 183	295	2 182	14 098	27 009	41 827	650 797
WACC		4,70%	-1,58%	-11,98%	-88,69%	11,70%	11,75%	11,75%
Fator de atualização		1	0,984	0,866	0,098	0,109	0,122	0,137
Fluxos atualizados		-35 183	300	2 519	143 899	246 820	342 046	4 762 498
		-35 183	-34 883	-32 364	111 535	358 355	700 401	5 462 899
<b>Valor Atual Líquido (VAL)</b>		5 462 899						
		#NÚM!	#NÚM!	#NÚM!	-23%	6%	24%	72%
<b>Taxa Interna de Rentabilidade</b>		71,54%						
<b>Pay Back period</b>		3	Anos					

Cálculo do WACC	2015	2016	2017	2018	2019	2020		
Passivo Remunerado	21 442	25 421	26 138	10 333	0	0		
Capital Próprio	-787	-12 596	-18 768	-9 644	18 268	59 657		
TOTAL	20 655	12 825	7 370	690	18 268	59 657		
% Passivo remunerado	103,81%	198,21%	354,65%	1498,04%	0,00%	0,00%		
% Capital Próprio	-3,81%	-98,21%	-254,65%	-1398,04%	100,00%	100,00%		
<u>Custo</u>								
Custo Financiamento	6,60%	6,60%	6,60%	6,60%	6,60%	6,60%		
Custo financiamento com efeito fiscal	4,95%	4,95%	4,95%	4,95%	4,95%	4,95%		
Custo Capital	11,60%	11,60%	11,60%	11,65%	11,70%	11,75%		
Custo ponderado	0,046966141	-1,58%	-11,98%	-88,69%	11,70%	11,75%		



